أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني .

The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions In the Jordanian Civil Aviation Sector .

إعداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا .

جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

تشرين أول ، 2009

التفويض

أنا إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخة من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

التوقيع :

التاريخ : 20 / 10 / 2009

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها " أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني " .

وأجيزت بتاريخ: 5 / 9 / 2009

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد	رئيسا	....
الأستاذ الدكتور عبد الباري درة	عضوا ومشرفا	....
الأستاذ الدكتور عاصم محمد الأعرجي	عضوا	Asim Alaraji
الدكتورة هالة عبد القادر صبري	عضوا	....

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ، والشكر ثانياً لأستاذي الفاضل الدكتور عبد الباري إبراهيم درة الذي تكرم وشملني بمظلة رعايته العلمية طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة ، فكان معلماً وموجهاً ومرشداً ، وكان دائم النصيحة بلا كلل ، وكانت جديته المميزة في النصح والتوجيه خير معين لي إلى أن فرغت من إعدادها .

أما الأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة فلهم جزيل الشكر وعظيم الامتنان كفاء ما أنفقوا من جهد في تقويم الاستبانة أول الأمر وتعديلها إلى الوضع الذي انتهت إليه ، وكفاء ما أنفقوا من وقت في قراءة هذه الأطروحة ، وما قدموه من ملحوظات رافقت إعدادها ، ومن جهد في مناقشة صاحبها .

كما أشكر جميع الإخوة والأخوات الذين أسهموا من قريب أو بعيد في مساعدتي حين إعداد هذه الأطروحة ، سواء بتوزيع الاستبانة أم بجمعها ، أم بقراءتها وإبداء الملحوظات القيمة التي أفدت منها .

والحمد لله أخيراً على نعمته وفضله وكريم عطائه .

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

الإهـــــداء

إلى جامعة عمان العربية للدراسات العليا

وفاء وعرفانا

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

" أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني "

إعداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال . تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها ، البالغ عددهم (7215) شخصا ، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) أشخاص . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض ، وزعت على المبحوثين بطريق اليد وجمعت بالطريقة نفسها .

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها ما يلي :

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني .
- أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، يليها على الترتيب القيم ، فالمعتقدات .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، لصالح ذوي الخبرات القليلة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهرية ، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل من متغيري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .
- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام ، وإلى نظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص .

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة ما يلي :

- وجوب مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها .
- العناية بتعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، وذلك بالإشادة بالممارسات الأخلاقية التي يقومون بها ، وردع السلوك اللاأخلاقي الذي يمكن أن يقوم به البعض منهم ، وذلك بمعاقبة مرتكبيه بما يحول دون تكراره .

- وجوب إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية ، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة .
- ضرورة اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات ونشاطات .

Abstract

the The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions in Jordanian Civil Aviation Sector .

By

Ibrahim . B . Sh. Al subaihat

Supervised By

Professor. Abdel Bari Ibrahim Durra

This study aimed at surveying the impact of organizational culture on ethical managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector by surveying (7215) employees opinions . A random class sample of (410) persons has been chosen from eleventh organizations working in this field . A questionnaire has been developed for this purpose and was distributed by hand and collected in the same way .

The results were the following :

- There is a significant impact of organizational culture on the ethics of managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector.

- Customs , values , and beliefs contributed significantly to interpreting the ethics of administrative decisions in general , and customs were the best contributor in this matter , followed by values , then by beliefs.

- The existence of substantial difference at the level of significance ($\alpha = 0,05$) between the employees of short experiences (less than five years) and those with long experiences was for the benefit of the employees of short experiences, while the existence of substantial differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) did not appear in the

scale of organizational culture due to the organizational culture of the two variables of study : gender and qualification.

- The existence of substantial difference between employees with short experiences and their counterparts with long experiences was for the benefit of the employees with short experiences in the ethical scale of managerial decisions, that is, employees of short experiences showed their views more positively than their counterparts with long experiences with respect to the ethics of their administrative decisions in their organizations in general , and to their perception of justice in particular.

The recommendations of this study are : :

- There is a need to monitor the general conduct of all employees and adjusting it to be consistent with the values of the organization and its own customs and laws.

- It is suggested that civil aviation organizations stress the concept of morality and ethical conduct among employees in the organization, this could be done better through awareness and guidance, and the strengthening of ethical conduct by paying attention to the moral behavior of individuals, and to deter unethical behavior by punishing the perpetrators.
- The importance of involving employees in making administrative decisions, particularly those decisions that affect them directly should be highlighted .
- Adopting the principle of transparency and clarity, and informing the employees in the organization of what is going on with regard to cisions and activities.

الفصل الأول

المقدمة أو خلفية الدراسة

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة عناصرها .
- فرضيات الدراسة .
- التعريف بالمصطلحات إجرائيا .
- أهمية الدراسة .
- محددات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعد موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات الحديثة نسبيا في الفكر الإداري . وقد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة ، ولا سيما في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وأخذ مساحة كبيرة من اهتمام الباحثين ورجال الأعمال والقانون وغيرهم ، فكثرت بسبب ذلك الأبحاث والكتب والمقالات التي تتناوله بحثا وتحليلا وتفصيلا . وما يزال الباحثون والمهتمون ينشطون في هذا المجال ، ذلك أن الأخلاق تشكل أحد الأسس المهمة التي تبنى عليها معظم القوانين والقواعد الضابطة لسلوك الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات ، وفي أي قطاع من قطاعات العمل والإنتاج (Daft,2001,P586).

وقد جاء هذا الاهتمام ، في أغلبه ، ردة فعل على ممارسات لا أخلاقية رافقت الأعمال لدى الكثير من المؤسسات والأفراد العاملين فيها ، والمتعاملين في قطاع الأعمال بوجه عام، وذلك بسبب ميل النفس البشرية إلى حب السيطرة ، والاستئثار بكل شيء ، والكسب السريع بأيسر السبل وأرخصها ، بغض النظر عما يلحق الآخرين بسبب ذلك من أضرار أو حرمان. هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فقد تأتي تلك الممارسات انسجاما مع ثقافة مجتمعية أو تنظيمية تبرر أو تشجع مثل هذه الانحرافات ؛ لذلك تظهر بين الحين والآخر صور ونماذج عديدة من الغش ، والتزوير ، والخداع ، والتضليل ، والتهرب من المسؤوليات ، والتحلل من الالتزامات التي تفرضها قواعد العمل وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمنظمات ، إلى جانب

القواعد والأعراف التي تقيد مثل هذه الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية ، وتفصل بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي من الأعمال والتصرفات (نجم،2005،ص.12).

ويمكن القول إن السلوك الفردي والجماعي بمجمله إنما هو في مجمله انعكــاس للثقافــة السائدة التي يستظل بظلها الأفراد والمنظمات . ذلك أن للثقافة المجتمعية أو التنظيمية تــأثيرا كبيرا في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم ، وتطلعاتهم ، وتوقعاتهم . بما تكتنفه الثقافة من قيم ، ومعايير ، ومعتقدات، واتجاهات ، ونظم ، وقواعد سلوكية ، تعمل على الحفــاظ علــى وحدة الجماعة وتماسكها ، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها (Mcshane,200,P.505) . بالإضافة إلى كون الثقافة تشكل إطارا عاما لأنمــاط الــسلوك المختلفة للفرد والجماعة . وعليه فالإنسان محكوم إلى حد بعيد في تصرفاته وعلاقاته المختلفة بالمــضمون الثقــافي للجماعــة أو المنظمــة التــي يعمــل فيهــا أو ينتمــي إليهــا (عثمان،2004،ص.153) .

وبما أن الأخلاق تعد من أبرز العوامل التي تحدد سلوك الأفراد والجماعات على حد سواء ، كونها ترتبط بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب ، وما هو حسن وما هو قبيح من التصرفات والأعمال والأقوال ، فإن لها دورا مهما وأساسيا في حياة المجتمعات على اختلافها ، إذ تشكل أحد عوامل الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ، ودافعا لهم في سبيل الوصــول إلــى غايــاتهم ووسيلة لتحريرهم من سطوة غرائزهم وأهوائهم ، كما تعمل على تعميــق إحــساس الفــرد بالانتماء إلى مجتمعه ، وتساعده على التكيف مع واقعه وبيئته(همشري،1998،ص.365) .

ولما كانت الأخلاق بهذه الأهمية في حياة البشر ، كونها تشكل أهم الضوابط السلوكية التي تحكم طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الناس ، فقد حظيت باهتمام الفلاسفة والمصلحين والمشتغلين بعلوم التربية والنفس والاجتماع ، وفي هذا الإطار فقد تمخض الفكر الفلسفي عن ثلاثة مداخل أساسية تميز بين الفعل الأخلاقي والفعل غير الأخلاقي ، وترشد السلوك الفردي والمنظمي لأقوم السبل وأسلمها بما يجنبه المزالق الأخلاقية والانحرافات التي تقتضي المؤاخذة والحساب وهي : مدخل المنفعة الذي يرشد إلى فحص القرارات بهدف ضمان وصول المنفعة إلى أكبر عدد من الأفراد والجماعات ، ومدخل الحقوق الفردية الذي يحمل الإدارة مسؤولية تناغم أفعالها مع الحقوق الإنسانية المتعارف عليها ، ومدخل العدالة الذي ينطوي على تمكين المنظمة من تقييم تصرفات الآخرين ، وبيان مدى انسجامها مع المبادئ والقوانين والأنظمة المعمول بها(جواد ،2000،ص.133) .

وإذا كان القرار الإداري الأخلاقي في مصطلح الأعمال يعني خضوعه للمبادئ ، والقوانين ، والأنظمة المعمول بها في المنظمة ، ومراعاته لحقوق الآخرين المتأثرين به ، سواء داخل المنظمة أم خارجها ، فضلا عن مراعاته لجانبي العدالة والمنفعة ؛ فإن ثمة عوامل شخصية وثقافية وتنظيمية تؤثر في هذا القرار ، فتحرفه عن الاتجاه السليم ، وتسلبه الصفة الأخلاقية التي يجب أن يتسم بها ، فيستحيل إلى قرار لا أخلاقي ، ويهبط بذلك إلى درك الانحراف والفساد (الطراونة،1990،ص. 128).

وعلى ذلك ، فإن موضوع أخلاقيات الأعمال واسع ، ومتعدد الجوانب . ودراسة أخلاقيات القرارات الإدارية ليست بالأمر السهل ، إذ تتداخل فيها جوانب عديدة ، وتتطلب تحديد مفاهيم الأخلاق بوجه عام ، وأخلاقيات الأعمال بوجه خاص ، وتحديد مفهوم القرار الإداري ، وبيان

طبيعة القرارات الأخلاقية بوجه عام ، والمؤثرات الثقافية فيها ، وبيان طبيعة هذا التـأثير ، وغيرها . أما هذه الدراسة ، فقد جاءت لتبحث هذه القضايا مجتمعة في إطار نظري عـام ، يكون مدخلا للدراسة التطبيقية على المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردنـي ؛ لبيان أثر الثقافة التنظيمية في القرارات الإدارية فيها من الناحية الأخلاقيـة وبيـان درجـة تأثيرها في تلك القرارات .

وقد اختير قطاع الطيران المدني الأردني ميدانا لهذه الدراسة كونه قطاعا حيويا للاقتـصاد الأردني ، وذلك بالنظر إلى ما يقدمه للقطاعات الاقتصادية الأخرى من خدمات كبيرة ، أهمها الشحن الجوي للسلع والمواد الخام ولوازم الإنتاج المختلفة ، إضافة إلى خدمة نقل الركاب من وإلى الأردن ، حيث بلغ عدد المسافرين على متن الخطوط الملكية الأردنية في عـام 2008 أكثر من (161000) شخص ، وذلك من وإلى (56) محطة عالمية .

ومن جانب آخر فهو قطاع كبير جدا إذا ما قيس بالقطاعات الاقتـصادية الأخـرى فـي الأردن ، إذ تعمل فيه إحدى عشرة منظمة تستوعب أكثر من سبعة آلاف من العـاملين فـي مختلف المهن والتخصصات. هذا فضلا عن حساسية هذا القطاع وأهميته ، وذلك بالنظر إلى طبيعة عمله الدولية ، فهو ينشط في المجال الدولي بشكل رئيس ، ولذلك يخضع في نـشاطاته كافة للمعايير الدولية ، مما يستوجب أن يكون أداؤه العام بمستوى تلك المعايير .

مشكلة الدراسة وعناصرها :

تعد الثقافة التنظيمية عاملا مهما في توجيه السلوك الفردي والجمـاعي داخـل المنظمـة وخارجها ، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك العـاملين بوجـه عـام ، والـسلوك

الأخلاقي بوجه خاص ، وذلك بين منظمة وأخرى وقطاع وآخر . ومن هنا فإن الغرض مــن هذه الدراسة هو تحديد أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية فـــي المنظمـــات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني . ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التاليـــة :

السؤال الرئيس الأول : هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات الفرارات الإداريـــة فـــي قطاع الطيران المدني الأردني ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للقيم في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟

السؤال الرئيس الثاني : هل توجد فروق في تأثيرات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) في ذلك القطاع ؟

السؤال الرئيس الثالث : هل توجد فروق في استجابات المبحوثين لأخلاقيـــات القـــرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) في القطاع نفسه ؟

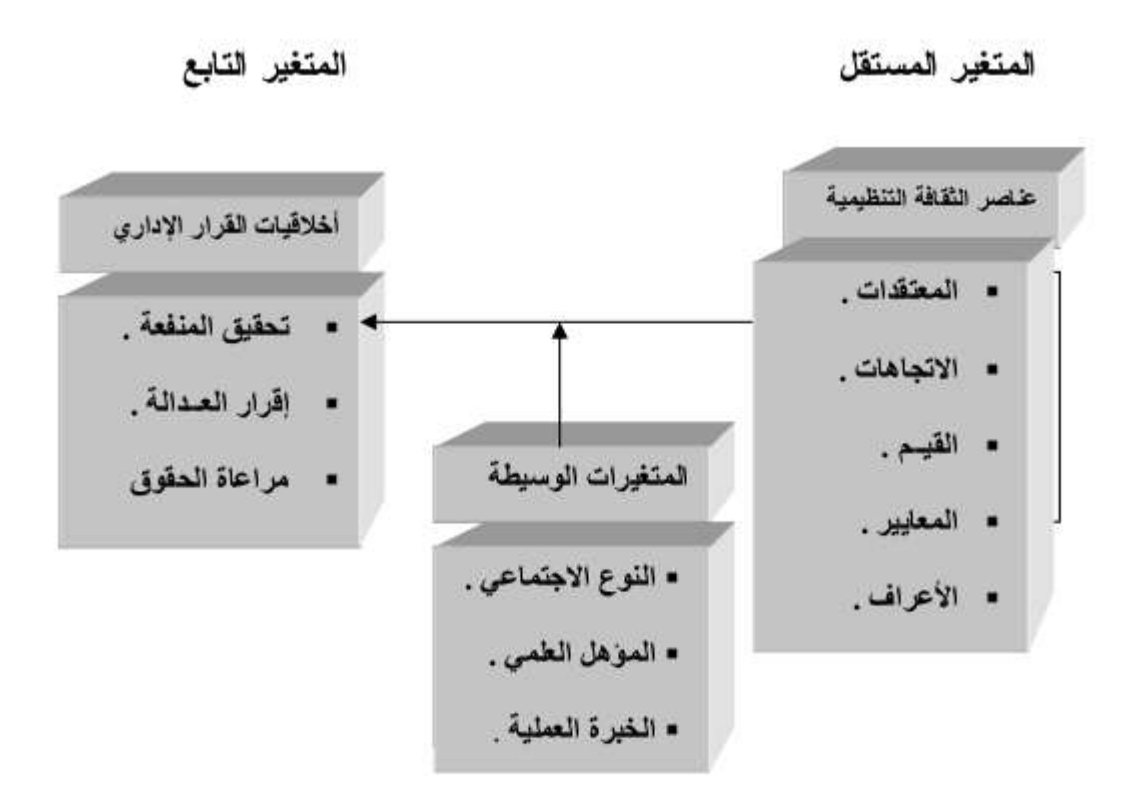
فرضيات الدراســـة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صيغت الفرضيات التالية بصورتها العدمية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيـــم في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحـــوثين لأخلاقيـــات القـــرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (النوع الاجتمـــاعي ، والمؤهـــل العلمـــي ، والخبرة العملية) .

الشكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث .

3- التعريف بالمصطلحات إجرائيا :

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما وردت في هذه الدراسة :

- **الثقافة التنظيمية** : مجموعة متناسقة وثابتة نسبيا من المعتقدات ، والاتجاهات ، القيم ، والمعايير ، والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، بما يوجه سلوكهم ويدعم الشعور الجمعي بينهم . وتقيسها الفقرات (1- 29) من الاستبانة .

- **المعتقدات** : " أفكار مشتركة راسخة لدى الأفراد حول الأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل ، والاستنتاجات التي يرسمها الأفراد حولها ، تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم داخل التنظيم "(Schrmerhorn, 2000, P.76) . وتقيسها الفقرات (1-6) من الاستبانة.

- **الاتجاهات** : " الاتجاه حالة معنوية جاذبة أو طاردة لدى الفرد ، رئيسا أو مرؤوسا ، نحو شيء معين" (درة ، وآخران ،1991،ص. 79) . وتقيسها الفقرات (7-12) من الاستبانة .

- **القيم** : "أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء ، وذلك في ضوء تقويمه لها "(ملحم، 2002،ص. 340).

- كما تعرف بأنها "محددات سلوكية ارتضاها الفرد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم" (السرحان،1994،ص. 28) . وتقيسها الفقرات (13–18) من الاستبانة .

- **المعايير** : "مقاييس عامة للسلوك تساعد الأفراد في الحكم على الأشياء بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب ، وما هو جيد وما هو رديء في موقف اجتماعي معين" (Kreitner,1989.P. 475) . وتقيسها الفقرات (19–23) من الاستبانة .

- **الأعراف** : "مجموعة القواعد السلوكية التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستتبع عقوبة على من يخالفه (القبيلات، 2008،ص. 36) . وتقيسها الفقرات (24–29) من الاستبانة .

- **الأخلاق** : "مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة ، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين"(الطراونة،1990،ص. 128) وتقيسها الفقرات (30–47) من الاستبانة .

- **مدخل المنفعة** : مدخل فلسفي يشير إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يعود بالفائدة على أكبر عدد من الناس . وتقيسها الفقرات (30–35) من الاستبانة .

- **مدخل العدالة** : مدخل فلسفي يشير إلى أن القرارات الأخلاقية يجب أن تقوم على معايير من المساواة والإنصاف وعدم التحيز ، وتقيسها الفقرات (36-41) من الاستبانة .

- **مدخل الحقوق الفردية** : مدخل فلسفي يشير إلى أن التصرفات تكون أخلاقية عندما تراعي حقوق الأفراد على المدى الطويل التي في النهاية تقود إلى تعظيم الفائدة ، وتقيسها الفقرات (42-47) من الاستبانة .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية :

1- التصدي لموضوع مهم لم يأخذ حقه بشكل كاف ، على الأقل في المملكة الأردنية الهاشمية ، من الدراسة والبحث ، في حدود علم الباحث ، وهو موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرار الإداري ، الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبيا في الفكر الإداري المعاصر.

2- تلعب الأخلاق دورا مهما في حياة المجتمع بشكل عام ، والفرد بشكل خاص ، وهي مرتبطة بطبيعة الإنسان النفسية والاجتماعية . ويعتبر الإنسان غاية التنمية وأداتها ، ولذلك فمن المهم استيعاب وفهم أخلاقيات العمل وقيمه ؛ لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي في المنظمات بوجه عام ، وفي الأداء الوظيفي للفرد بشكل خاص . ويساعد

فهم أخلاقيات العمل على إزالة التناقضات التي قد تنشأ بين الفرد والمنظمة، وعلـــى تطوير خلق إداري سليم يسهل تحقيق التطوير التنظيمي .

3- تعد هذه الدراسة من الناحية النظرية استمرارا للجهود المبذولة لدراسة التأثير الثقافي في أخلاقيات القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، بالإضافة إلى فائدتها الأكاديمية . حيث إنها يمكن أن تشكل أساساً لأية جهود مستقبلية للتوســع فــي دراســة هــذا الموضوع ، ولا سيما أنها من الدراسات التي لم تبحث على المستوى المحلــي بهــذه الصفة ، في حدود علم الباحث .

4- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة إدارات المنظمات المبحوثة وغيرها علــى تفهــم طبيعة تأثير ثقافة المنظمة في أخلاقيات القرارات الإدارية وانعكاساتها علــى ســلوك الأفراد العاملين فيها ، وفي أداء المنظمات بوجه عام . الأمر الذي قد يــدفعها إلــى تغيير ثقافة منظماتها إلى ما يمكن أن يساعدها على تحقيق أهدافها .

محــددات الدراســة :

تقتصر هذه الدراسة على الأفراد العاملين في المنظمات العاملة في قطــاع الطيــران المدني الأردني القائمة في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2008) . وتتحدد نتائجها في ضوء صدق الأدوات المستخدمة فيها وثباتها . كما يتحدد تعميم النتائج وفقا لمدى تمثيــل عينة الدراسة لمجتمعها .

ولا بد من الإشارة هنا إلى بعض الصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء إعداده لهذه الدراسة منها : أن بعض المؤسسات المبحوثة لم تلتزم بالمواعيد التـــي حـــددتها لإعـــادة الاستبانات ، ولم تعد الاستبانات كاملة ، مما اضطر الباحث إلى إعادة إرسالها مرة أخرى . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن البعض الآخر من هذه المؤســـسات قـــد رفـــض استقبال الاستبانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر . وقد أشير إلى ذلك فـــي الفـــصل الثالث المتعلق بالطريقة والإجراءات .

الفصل الثـــاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

أولا : الثقافة التنظيمية .

- مفهوم الثقافة لغة واصطلاحا .
- أهمية الثقافة التنظيمية .
- مكونات الثقافة التنظيمية .
- مظاهر وأساليب انتقال الثقافة التنظيمية بين الموظفين .
- نشوء الثقافة التنظيمية وتطورها .
- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات القرار الإداري .

ثانيا : أخلاقيات القرارات الإدارية .

- تحديد مفهومي القرار الإداري والأخلاق .
- ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال .
- بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال .
- الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية .
- أخلاقيات الإدارة والضغوط التنظيمية .
- دور المنظمة في تدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها .

ثالثا : الدراسات ذات الصلة .

أولا – الثقافة التنظيمية

Organizational Culture

توطئة

أصبح مصطلح " ثقافة " من أكثر المصطلحات شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية ، إضافة إلى استخدامه بكثرة لدى غالبية الكتاب ، والصحفيين ، ورجال الإعلام والسياسة ، بل وعامة الناس . و" الثقافة " مصطلح حديث الاستخدام في ألأدبيات العربية ، فاستخدامه لا يتجاوز حدود القــرن ، إذ يندر أن يوجد هذا اللفظ في أدبيات القرن التاسع عشر في صورته الاصطلاحية .

ويستخدم هذا اللفظ الاصطلاحي : " ثقافة " في الأغلب ، مقابلا للفظة Culture الإنجليزية ، ولفظة Culture الفرنسية ، ولفظة kulture الألمانية . وقد اكتسبت هذه الألفاظ معناها الفكري في أوروبــا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر ؛ وحين نقلت بعض المؤلفات في العلوم الإنسانية إلى العربية في مطلع القرن العشرين ، نقل معها هذا المصطلح الغربي ، ووضع لفــظ " ثقافــة " مقــابلاً لــه ؛ فالمصطلح في أصل وضعه في الغرب يعد مصطلحاً حديثاً ، وليس فقط في ألأدبيات العربية (الــسيد أحمد،2007 ، ص.13) .

مفهوم الثقافــة في اللغــة :

الثقافة في اللغة مصدر ثَقُفَ وثَقِفَ – ثَقْفَاً : صار حاذقا فطنا . فهو ثَقْفٌ . وثَقُفَ الخــل : اشــتدت حموضته فصار حريفا لذاعا . فهو ثقيف . وثقفته : إذا ظفرت به ، قال تعالى : " فإما تثقفــنهم فــي الحرب " (الأنفال:57) . وثقّف الشيء : أقام المعوج منه وسواه . وثقّف الإنسان : أدّبــه ، وعلّمــه ، وهذّبه . (المعجم الوسيط : مادة ثقف) .

فالثقافة إذن – في اللغة العربية – تتصل بمعنى من معاني التقويم ، والتكيف ، والتغير النــوعي ، والمعالجة (الشرقاوي،1979ص.17) . ويتفق مع هذا المعنى استعمال الغزالي لعبارة " تثقيف معيار النظر" أي إصلاح النظر وجعله أكثر دقة (الطويسي،2007 ،ص.32) . وقد اتفق علـى أن تكـون الكلمة العربية " الثقافة " هي اللفظ المقابل للفظ الإنجليزي (Culture) ليحمل جميع المعاني والدلالات المقصودة به (التل،2007 ،ص.255) .

الثقافــة اصــطلاحــا :

قبل الخوض في تحديد المعنى الاصطلاحي لكلمة " الثقافة " لا بد من الإشارة إلى ثلاث مــشكلات تبرز أمام الباحث في هذا المجال :

المشكلة الأولى : كثرة المحاولات التي سعت إلى تحديد مفهوم الثقافة على ما بينها من تقــارب أو تنــافر ، فقــد نــاف عــدد المحــاولات المعروفــة حتــى الآن عــن (300) ثلاثمئــة محاولــة (الطويسي،2007،ص.32) وهي تعريفات متباينة أحياناً ومتناقضة أحياناً أخرى ، ممــا يجعــل مــن الصعوبة بمكان اختيار أو تحديد تعريف شامل ودقيق للثقافة ؛ ولذلك لا يمكن لأحد أن يدعي الإلمــام بجميع التعريفات في الفكر الغربي بمصطلح الثقافة (التل،2007،ص.256) . كما ليس هناك تعريــف محدد للثقافة يلقى إجماعا أو شبه إجماع .

المشكلة الثانية : الخلط الذي يقع فيه الكثيرون بين مفاهيم الثقافة ، والحضارة ، والمدنية بــسبب تقارب هذه المفاهيم وترابطها والتداخل فيما بينها . فمنهم من يجعل الثقافة والحضارة بمفهوم واحد ، ومنهم من يرى أن الثقافة مفهوم شامل يشمل الحضارة والمدنية ، ومنهم من يرى العكس من ذلــك ، ولكل منهم حججه وأسانيده (السامرائي،2001،ص.67).

وفي هذا الباب هناك رأيان متضادان : الأول يقول بأن مفهوم " الثقافة" أشمل من مفهوم " الحضارة " ، بل إنه يشمله ، لكونه يدل على كل ما هو ملموس وغير ملموس ، مادي وغير مادي في حياة شعب ما . والرأي الآخر يرى أن الثقافة جزء من الحضارة ذات المدلول العام الذي يشمل كل منجز إنساني (الطويسي2007،ص. 33) . وهناك رأي ثالث يعد الثقافة هي الجانب الفكري من الحضارة ، ولذا يكثر الحديث عن الثقافات الخاصة ، وأن لكل أمة ثقافتها المميزة لها . وأما الحضارة فتشمل الجانب المادي فحسب ، وقد ينعكس الأمر ، لتكون المدنية تمثل الجانب المادي ، والحضارة تمثل الجانب المعنوي (السامرائي،2001، ص.67) .

وقد أدى هذا الخلط في تحديد المصطلح إلى خلط مماثل في ترجمة المصطلحين الأجنبيين : (Culture) و (Civilization) إلى اللغة العربية ، حيث لم يلتزم المترجمون نمطا واحدا في هذا الأمر ، فمرة ترجموا كلمة (Culture) بالثقافة ، ومرة ترجموها بالحضارة ، وفعلوا ذات الشيء في كلمة (Civilization) فمرة تُرجمت بالثقافة ، ومرة بالحضارة ، ومرة ثالثة بالمدنية ، وهكذا . ومبعث الخلط في الترجمة أن المصطلحين الأجنبيين المشار إليهما ، يقابلهما في اللغة العربية ثلاثة مصطلحات هي : حضارة ، وثقافة ، ومدنية . ومن هنا جاء الارتباك والاختلاف والتداخل . (السامرائي،2001،ص.67) .

المشكلة الثالثة : غموض المصطلح . إذ إن مصطلح الثقافة هلامي شديد الغموض ، غير واضح المعالم والأبعاد . ولعل ما أشير إليه في المشكلة الثانية أعلاه ما يصلح دليلا على هذا الغموض ، يضاف إلى ذلك كثرة التعريفات المتباينة التي تتردد بين مفهوم ضيق للثقافة يجعلها مقتصرة بالدرجة الأولى على النشاطات العقلية العلمية ، أو على الإنتاج الذهني العالي المستوى ، المعترف به من قبل المختصين ؛ وبين مفهوم أقل ضيقاً يدمج في الثقافة كل النشاطات الذهنية الشعبية والرسمية الحية

والموروثة ؛ وبين مفهوم ثالث أكثر شمولاً يحاول أن يربط الثقافة بكل النشاطات الذهنية والجسدية التي تخلق لدى جماعة معينة طريقة مميزة في السلوك والحياة (غليون،1990،ص. 81) .

وإزاء هذه المشكلات التي تبعث الحيرة والاضطراب ، كان لابد من السعي لتحديد مفهوم واضح للثقافة يُعتمد عليه لغايات هذه الدراسة ، بيد أن ذلك لا يمنع – ابتداء – من استعراض أهم التعريفات المتعلقة بمصطلحي الحضارة والمدنية التي يرى الباحث فيها إثراء لهذه الدراسة ، وفائدة كبيرة في هذا الباب ، وصولا إلى استجلاء مفهوم واضح للثقافة بمعناه الاصطلاحي ، وتمييزا له عن مصطلحي الحضارة والمدنية .

فالحضارة في اللغة تعني الإقامة في الحضر ، وهي ضد البداوة . والحضر : المدن ، والقرى ، والريف . وسميت بذلك لأن أهلها حضروا الأمصار ومساكن الديار التي يكون لهم فيها قرار ، أي سكن وإقامة ، وعليه كانت الحضارة لغة تعني الإقامة في الحضر ، خلافا للبادية والبداوة (المنجد،1975. مادة حضر).

ومنها الحاضرة : أي القوم الحضور. وحاضرة الشيء القريبة منه . وفي التنزيل العزيز : " **واسألهم عن القرية التي كانت حاضرة البحر**" (الأعراف : 163) . ويعود أصل الحضارة في الفكر الغربي إلى المدينة الكبيرة ، فنقول " حاضرة الفاتيكان" ، " وعمان حاضرة المملكة الأردنية الهاشمية " ، وكذلك الحواضر الإسلامية .. الخ . وشاع في العربية تعبير : سكان الحواضر ، وأهل الحواضر ، في مقابل البادية وأهل البادية (البطاينة،2002،ص.9) .

أما المدنية (Civilization) فهي مشتقة من Civitas في اللاتينية بمعنى المدينة ، أو من Civis بمعنى ساكن المدينة ، أو من Civilis بمعنى مدني أو ما يتعلق بساكن المدينة ، حيث تقوم الحياة الحضرية عادة في المدن بين الحضر ، أي سكان المدن ، وذلك لما يتوافر فيها من ثروات وخيرات بسبب التجارة والصناعة التي تقوم فيها ، فضلا عن الانجازات البشرية من اختراعات

وابتكارات وإنتاج فكري ، بينما لا تسمح حياة البدو والفلاحين بقيام علاقات متشابكة كتلك التي تقوم بين سكان المدن ، بما يتيح قيام أنماط متنوعة من الحياة تعكس حضارة أو مدنية ، حتى وإن ظهرت بعض مظاهر الحضارة في القرى فإنها لا تزدهر إلا في المدن (رشوان، 2006 ،ص.133) .

بيد أن **الحضارة في الاصطلاح** أخذت معنى مختلفا ، فقد تحولت اللفظة من معناها اللغوي الذي يعني الإقامة في الحضر إلى معنى اصطلاحي مغاير لمعناها اللغوي ، وصارت تطلق على جملة المنجز الإنساني لشعب من الشعوب ، ولهذا يكثر استخدام تعبير " حضارات " بالجمع وليس حضارة واحدة وفق ما يوحي المدلول اللغوي لكلمة حضارة المشار إليه (هنتنغتون ،1999،ص. 102) .

وفي الاستخدام العام تعني " الحضارة " الخصائص والمميزات الاجتماعية ، والدينية ، والخلقية ، والتقنية ، والعلمية ، والفنية عند شعب ما ، كالحضارة اليونانية ، والحضارة الصينية ، والحضارة العربية . ومن هذا المنظور يمكن الحديث عن ثقافات متعددة ضمن الحضارة الواحدة ، كالحضارة الإسلامية التي تشمل ثقافات متنوعة منها : العربية ، والفارسية ، والتركية ، والقوقازية، وغيرها (الطويسي،2007،ص.32) .

ويعرفها ابن خلدون (1993) بقوله : .. والحضارة ، كما علمت ، هي التفنن في الترف واستجادة أحواله ، والكلف بالصنائع التي تؤنق من أصنافه وسائر فنونه ، من الصنائع المهيئة للمطابخ ، أو الملابس ، أو المباني ، أو الفرش ، أو الآنية ولسائر أحوال المنزل ... وإذا بلغ التأنق في هذه الأحوال المنزلية الغاية تبعه طاعة الشهوات ، فتتلون النفس من تلك العوائد بألوان كثيرة لا يستقيم حالها معها في دينها ولا دنياها (ص ،293) .

والحضارة بهذا المعنى الاصطلاحي عند ابن خلدون أضيق من الحضارة بالمعنى الاصطلاحي الحديث ، لأنها لا تصور إلا الجانب المترف من النشاط البشري ، ولا تدخل فيه النشاط الديني ، والخلقي ، والعقلي (الكروي،2001 ،ص.13) .

أما ديورانت(1998) فيعرف الحضارة بأنها نظام اجتماعي يعين الإنسان على الزيادة في إنتاجه الثقافي ، وتتألف من أربعة عناصر : الموارد الاقتصادية ، والنظم السياسية ، والتقاليد الخلقية، ومتابعة العلوم والفنون ، وهي تبدأ حيث ينتهي الاضطراب والقلق ؛ لأنه إذا ما أمن الإنسان من الخوف ، تحررت في نفسه دوافع التطلع ، وعوامل الإبداع والإنشاء ، وبعدئذ لا تنفك الحوافز الطبيعية تستنهضه للمضي في طريقه إلى فهم الحياة وازدهارها (ص.3) .

وترى المدرسة الألمانية في علم الاجتماع أن الحضارة هي صورة التعبير عن الروح العميقة للمجتمع ، فأما مظاهر التقدم الآلي والتكنولوجي فإنه مما يتصل بمعنى المدنية . وقد تأثر بهذه التفرقة بعض الباحثين من غير الألمان فمالوا إلى القول : (بأن الحضارة هي ما نحن ، وأما المدنية فهي ما نستعمل) وبعبارة أخرى فإن الحضارة في رأيهم تتمثل في الفنون ، والآداب ، والديانات ، والأخلاقيات ، بينما تتمثل المدنية في السياسة ، والاقتصاد ، والتكنولوجيا (الشرقاوي، 1979،ص.15) أي أنها تجعل الحضارة في مقابل المدنية .

ويطلق مفهوم الحضارة الآن على كل ما ينشئه الإنسان في كل ما يتصل بمختلف جوانب نشاطه ونواحيه ، عقلا وخلقا ، ومادة وروحا ، ودنيا ودينا . وهي بهذا المعنى الاصطلاحي نظير المدنية التي هي في أصل الاستعمال سكنى المدن ، التي تقابل الكلمة الأوروبية (Civilization) . والحضارة بهذا المعنى أعم من الثقافة ، التي تطلق على الجانب الروحي أو الفكري والصناعي ، كأنما لوحظ فيها أن النشاط البشري في مختلف جوانبه ومواهبه يكون في أرقى حالاته في الحواضر والمدن (الكروي، 2001 ،ص.14) .

بينما عرف ديورانت(1998) المدنية بأنها رقة المعاملة (Civility) والسلوك المهذب الذي ابتدعه سكان المدن ، ويساعد على ذلك ما تقدمه الصناعة من وسائل الراحة والترف في الحياة ، كذلك تفرغ بعض الناس للعلوم المختلفة والفلسفة ، في حين ينشغل الآخرون بالأمن المادي (ص.5) .

ويرى عثمان (1982) أن السلوك الحضاري هو جواب الإنسان على التحدي المواجه له : تحدي الطبيعة المادية من جهة ، وتحدي حاجاته هو من جهة أخرى ، وتحدي الإنسان الآخر أو المجتمع من جهة ثالثة . ويأتي هذا الجواب الإنساني على التحدي في صور نشاط متعدد الجوانب ، مادي ومعنوي . وهكذا تشمل الحضارة النشاط الإنساني في شتى مجالات الآداب ، والعلوم ، والفنون ، كما تـشمل صور الإنتاج المادي من عمائر ، وطرق ، وجسور ، وقناطر ، وغيرها . ومن مجالات الحضارة : العقائد ، والعوائد ، والأدب الرفيع ، والنظم السياسية ، والإدارية ، والاقتصادية ، والاجتماعية (نظـم الحكم والإدارة ، والملكية ، والأسرة : الزواج ، والطلاق ، والميراث) ، كما لا يخرج عنها تخطـيط المدن ، والعمارة ، ووسائل النقل ، وأساليب المأكل، والمشرب ، والزينة ، والترفيه (ص.15) .

وبالعودة إلى مصطلح " **الثقافة** " فقد سلفت الإشارة إلى كثرة المحاولات التي سعت إلـى تعريفـه وتحديده . ولعل إدوارد تايلور(E.Tylor) هو أول من أعطى تعريفا شاملا للثقافة ، وذلك في كتابه " **الثقافة البدائية**" ***Primitive Culture*** الذي نشره عام (1871) ولا يزال مـستخدما فـي أغلـب الدراسات الاجتماعية والإنسانية ، وينص هذا التعريف على أن الثقافة هي ذلك الكل المركـب الـذي يشتمل على المعرفة ، والعقائد ، والفنون ، والأخلاق ، والقـوانين ، والأعـراف ، وكـل القـدرات والعادات الأخرى التـي يكتـسبها الإنـسان بوصـفه عـضوا فـي جماعـة (مـشار إليـه فـي التل،2007،ص.255) . بيد أن هذا التعريف على شهرته وكثرة تداوله لا يفرق بين الثقافة والحضارة ، ذلك أن هذين المفهومين عند تايلور بمعنى واحد .

أما حجازي (1982) فيعرف الثقافة بقوله : " إن الثقافة هي تلك التوليفة من المعارف والمعتقدات، والممارسات ، والتوجيهات ، والأعراف ، والأخلاق ، والفنون التي يكتسبها المرء في مراحل تنشئته كي يصبح عضوا في المجتمع"(ص.140) . ويضيف حجازي (1982) قائلا : "بأن الثقافة هي الإطار الفكري الجامع الذي يقوم بتوحيد الأفق الذهني للمنضوين تحت لوائه بصفتهم أعضاء منتمين إلى كيان

واحد، وهو ما يتم عادة عن طريق نظام متكامل ومتماسك من اللغــة ، والرمــوز ، والــشعارات ، والشعائر ، والمعتقدات ، الموجهة لسلوك أعضاء الجماعة ومــواقفهم ، وعلاقــاتهم ، وتفــاعلاتهم" (ص.140) .

ولكن هذا التعريف يخلط بين مفردات الثقافة ووسائل نقلها بين الأجيال . فالمعتقدات وفــق هــذا التعريف تمثل جانبا من جوانب الثقافة ، وفي الوقت نفسه وسيلة لنقل الثقافة ، شأنها شأن اللغة . وهو ما سيكون موضع تفصيل في المبحث الخاص بأساليب انتقال الثقافة بين الموظفين .

وأما (أرسنت باركر) فيعرف الثقافة بأنها "ذخيرة مشتركة من الأفكار والمشاعر لأمة تجمعت لها وانتقلت من جيل إلى جيل في تاريخ مشترك ، وتغلب عليها بوجه عام عقيدة دينية مشتركة ، هي جزء من تلك الذخيرة المشتركة من الأفكار ، والمشاعر ، والعقيدة الدينية ، واللغة هي من العناصــر الأساسية للثقافة " (مشار إليه في الجندي ،1982ص. 22) . وقريب من هــذا التعريــف مــا أورده الفتياني(2007) في تعريفه للثقافة إذ يقول : " هي مجموعة قيم وأفكار ومعتقدات تنبثق عنها جملة من النظم والتقاليد والأعراف التي تتجسد في مجتمع معين أو مجموعة من المجتمعات ، في مرحلة زمنية معينة (ص.67) . ويلاحظ في هذا التعريف أن الفتياني يفصل بين مكونات الثقافة ، وبين ما ينبثــق عنها من نظم وتقاليد وأعراف ، وهو محل نظر، وسيكون مدار الحديث في مبحث تال .

في حين يرى (شابيرو) "أن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقه ، نسلم بوجوده ولكننا نكاد لا نشعر به " (مشار إليه في المغربي، 2002،ص. 452) . وهو بذلك يدعم الرأي الذي يحصر الثقافة فــي الجوانب المعنوية والفكرية وحسب .

بينما يري التل (2007) بعد أن استعرض العديد من التعريفات المتعلقة بمصطلح " الثقافة " : أن جميع تعريفات الثقافة تشترك في نقطة واحدة هي تأكيدها على أن الثقافة هي مجموعة من المعــارف والاعتقادات ، والقيم ، والأخلاق ، والعادات التي يكتسبها الفرد من جراء انتمائه إلــى جماعــة مــن

الجماعات . وبالتالي فإن الثقافة ليست نظاما جامدا راكدا مستقرا ، بل هي نظام يمتاز بطبيعة إبداعية نابعة من طبيعة الإنسان في كل زمان ومكان ، وهي تتغير وتتطور بتطور فكر الإنسان ، وتتصف بأنها ظاهرة إنسانية مكتسبة ، وتكاملية ، وتراكمية ، وانتقالية ، ومستمرة ، ووسيلة للتنبؤ بالسلوك الاجتماعي الخاص والعام" (ص.261) .

ويخلص الباحث – بعد استعراض المعاني الاصطلاحية لمفردات : الثقافة ، والحضارة ، والمدنية – إلى أن الحضارة مفهوم شامل يشير إلى جملة المنجز الإنساني لشعب من الشعوب ، وله جانبان : جانب مادي يشمل العلوم ، والمعارف ، والاختراعات ، والصناعات ، والوسائل المادية المختلفة ، ويطلق عليه " المدنية " ، وجانب فكري معنوي يشمل العقائد ، والآداب ، الأعراف ، والقيم ، والنظم ، وسائر الجوانب والاجتماعية ، ويطلق عليه " الثقافة " ؛ فالعلاقة ، وفق هذا المنطق ، بين الحضارة من جهة ، وكل من المدنية والثقافة من جهة أخرى هي علاقة الأصل بالفروع .

وهذه الخلاصة هي ما سيعتمدها الباحث للمضي في دراسته وصولا إلى تحقيق الأهداف المتوخاة منها . على أن هذه التفرقة بين المدنية والثقافة ، لا تعني أن يتم تجاهل التأثير المتبادل بين النشاط الفكري والروحي من جهة ، والنشاط المادي في الحياة من جهة أخرى ؛ ذلك أن أي باحث لا يملك أن يغض من شأن الظروف المادية وأثرها في توجيه فلسفة القيم الثقافية للمجتمع ، كما لا يملك أن يعكس الأمر فيغض من شأن الثانية في توجيه الأولى (الشرقاوي،1997.ص18) .

الثقافة التنظيمية :

لا يخرج مفهوم الثقافة التنظيمية عند السلوكيين وعلماء الإدارة عن مفهوم الثقافة عند علماء الاجتماع ، ولا يختلف عنه إلا من حيث الإطار العام والمساحة التي تشغلها فئة من الناس تنضوي في

إطار معين هو المنظمة ، وتشترك في ثقافة معينة تعكس هوية المنظمة التي تنتمي إليها ، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة فرعية (Sub Culture) للثقافة العامة للمجتمع الذي تنشط فيه(عثمان ،2004،ص.156).

وفيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال لمصطلح الثقافة التنظيمية :

يعرفها دافت ونوي(Daft & Noe, 2001) : "بأنها مجموعة أساسية من القيم ، والافتراضات ، والمعتقدات، والمفاهيم ، والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة "(p,87) . أي أن دافت ونوي (Daft &Noe) قد اكتفيا بتعداد عناصر الثقافة ، ولم يوضحا ماهيتها أو طبيعتها ، ولم يشيرا إلى أثرها في السلوك .

أما جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2000) فيعرفان الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات ، والقيم ، ومعايير السلوك ، والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة . وتتأصل أي ثقافة تنظيمية في مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة (p.580) . يلاحظ على هذا التعريف أنه قصر الثقافة على المعرفة وحسب .

ويعرفها ستيفن و آن (Steven &Ann, 2000) : "بأنها النمط الأساسي للافتراضات ، والقيم ، والمعتقدات المشتركة التي تعد الطريقة الصحيحة في التفكير والتعامل السليم مع المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة ، والتي تحدد ما هو المهم وما هو غير المهم من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة "(P.498) .

وبعد استعراض المحاولات العديدة لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ، يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير ، والأعراف ، التي تشكل هوية منظمة ما ، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها .

أهميـــــة الثقـــــافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية في أي منظمة قوة مهمة في الضبط الاجتماعي ، إذ تمارس سطوتها ، ونفوذها ، وتأثيرها في سلوك الأفراد ، كما تتولى تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له ، حيـــث لا يـــستطيع الأشخاص الخروج عليها ، وإلا تعرضوا للجزاء الاجتماعي . وترسم الثقافة السائدة فـــي المنظمـــة الإطار العام لسلوك الأفراد العاملين فيها ، والحدود الواضحة للمقبول والممنوع أو المرفوض منهـــا . وبذلك تمثل الثقافة أهمية سلوكية تكسب تفاعل الأفراد في المنظمة قوة وانسجاما ، ولهذا فهي ضرورة إنسانية تنظيمية عامة لتحقيق التقدم والازدهار للمنظمة (المغربي،2002،ص.458) . وعليه فالإنسان محكوم إلى درجة ما في تصرفاته وعلاقاته بالمضمون الثقافي للجماعة المنظمة التـــي يعـــيش فـــي كنفها(عثمان،2004،ص.153) .

ومن الواضح في الحياة العملية أن الثقافة مهمة جدا في غرس القيم ، والاتجاهات الايجابيـــة فـــي نفوس الأفراد ، وضبط السلوك الذي تحتاجه المنظمة ، وفي مساعدة الأفراد على القيام بأدوارهم بشكل سليم ، ولا سيما السلوك الذي لا يمكن تحديده رسميا مسبقا . ولهذا فالمنظمات الناجحة المتميزة التـــي تمتلك ثقافة قوية مؤثرة تحرص على زرع القيم النبيلة ، والاتجاهات الايجابية ، والمعتقدات المـــؤثرة الدافعة في نفوس موظفيها مـــن أجـــل رفعـــة مكانتهـــا ، والمحافظـــة علـــى تميزهـــا فـــي ســـوق العمل(Moorhead & griffin,2001,P.48o) .

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حـــد كبيـــر عملية اتخاذ القرارات في المنظمة والتخطيط للمستقبل . يضاف إلى ذلك أن التجارب التي يمـــر بهـــا المديرون عبر سنوات خدمتهم في المنظمة ، والحصيلة الواسعة من الذكريات والتجـــارب المـــشتركة التي يروون حولها القصص ، ويتذكرون عن طريقها بعض القيم والمعتقدات ، تمكنهم من الاتـــصال والتواصل فيما بينهم ، وتوجد أرضية مشتركة للتنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة ، بما

يسهل إلى حد كبير صنع القرارات والتخطيط للمسائل المحددة . ونظرا لأن المنطلقـات والمواقـف النظرية التي تستند إليها تصرفات المديرين تكون متماثلة في الغالب ، فإن الواحد مـنهم يـستطيع أن يفترض موافقة الآخرين دون أن يستغرق وقتا طويلا للتفاوض(McShan&Glinow,2000,P.505) .

يضاف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية تمنح الموظفين إحساساً بالهوية المنظميـة ، أي أنهـا رابـط اجتماعي يربط الأفراد معاً ، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الخبرة المنظمية ، ويولد لديهم التزاماً بقيم المنظمة . وبذلك فهي تخدم وظيفتين أساسيتين هما (Daft, 2001,P.589): التكامل الـداخلي والتكيف الخارجي . ويُقصد بالتكامل الداخلي أن الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد على تطـوير هويـة جماعية ، وتحدد لهم أطرا معينة للعمل معاً بفاعلية . أي إنها تقود علاقات العمل يوماً فيوماً ، وتحدد كيفية اتصال الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة ، وكيفية توزيع القوة والمكانة ، كما أنهـا تطبـع قواعد غير مكتوبة في عقول الأفراد ، بما يمكنهم من تحديد السلوك المقبـول أو غيـر المقبـول ، وبالتالي التأثير في أداء المنظمة بوجه عام . وتشير الدراسات المقارنة لممارسات الإدارة الأمريكيـة التقليدية، وأساليب الإدارة اليابانية أن النجاح النسبي للمنظمات اليابانية في الثمانينات يمكن أن يفـسر جزئياً بقوة ثقافة المنظمة ، التي تؤكد على التكامل الداخلي المبني على مشاركة الأفراد ، والاتصالات المفتوحة ، والأمن ، والمساواة (Daft, 2001,P.589).

أما التكيف الخارجي فيُقصد به أن الثقافة التنظيمية تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها في علاقتهـا مع الأطراف الخارجية . فالقيم الثقافية يمكن أن تساعد المنظمة على الاسـتجابة بـسرعة لحاجـات العملاء وتحركات المنافسين . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن الثقافة التنظيميـة مـن شـأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وما بـين اعتبـارات الكفـاءة والاعتبـارات الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع المحلي أو المجتمعات التي يصل إليها نشاطها . وبمعنى آخر فقـد

أصبحت ثقافة المنظمة أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال ، بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم وما هو غير ملائم في البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

وقد أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة القوية للمنظمة وفاعلية المنظمـــة . وفي الدراسة التي أجراها بيترز ووترمـــان (Peters و Waterman) (1982) حـــول خـــصائص المنظمات المتميزة الأداء ، وجدا أن هيمنة الثقافة وتماسكها أمران أساسيان في تلك المنظمات ، فقـــد عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط والقواعد التنظيمية ، ذلـــك أن الأفـــراد يعرفون ما يفترض أن يعملوا . والسلوك المناسب كانـــت تحـــدده باســـتمرار القـــيم ، والمعـــايير ، والأعراف السائدة في المنظمة . أما في المنظمات ذات الثقافة الضعيفة ، فالأفراد فيها يبحثـــون فـــي اتجاهات مشتتة عن (التوجيه) ويتلقون نصائح غير متوافقة ، ويخفقون في اتخاذ قرارات تنسجم مع قيم الأعضاء الآخرين (حريم،1997،ص.454) .

بداية الاهتمام بالثقافة التنظيمية

يرجع بعض الباحثين بداية الاهتمام بمصطلح ثقافة المنظمة أو ما يشار إليه بالثقافة التنظيمية إلـــى حقبة الثمانينات من القرن العشرين ، وذلك على إثر إطلاق وليم أوتشي William Ouchi نظريـــة (Z) في الإدارة ، التي أشار فيها إلى أن نجاح الإدارة اليابانية مقارنة بالإدارة الغربية يعود في جـــزء منه إلى الثقافة ، ويقصد بذلك الثقافة التي تصبغ سلوك الأفراد العاملين في المنظمات ، ذلك أن نمـــط الحياة اليابانية انسحب تأثيره على الحياة داخل المنظمات اليابانية ، وهو بجملته انعكاس للثقافة السائدة هناك (Buchanan & Huczynski,2004,P.643).

وقد شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي إصدار أربعة كتب مهمة تناولت بشكل رئـــيس دور الثقافة المنظمية وتأثيرها في عمل المنظمات ، وهي : (***theory* z**) 1981 نظرية زد ، لمؤلفه وليم

أوتشي William Ouchi المشار إليـه ، وكتـاب (***The art of Japanese Management***) 1982فن الإدارة اليابانية ، لمؤلفيه : ريتشارد باسكال Richard Pascal ، وأنطوني أثوس Anthony Athos ، وكتاب (***In search of excellence***)1982 ، بحثاً عن التميز ، لمؤلفيـه : بيتـر ، ووترمـان Tom Peters and Robert Waterman ، وكتـاب ***(Corporate cultures)*** 1982الثقافة المنظمية ، لمؤلفيه : تيـرنس ديـل والـين كينيـدي Terrence Deal and Allan kennedy (Bucanan & Huczynski,2004,P.643) .

إلا أن البعض الآخر (الوقفي،2004،ص.53) يرى أن بذور الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بدأ قبل ذلك بكثير ، إذ يعيده إلى بداية القرن العشرين ، وإن لم تذكر كلمة ثقافة صراحة آنذاك ، بـل تمـت الإشارة إلى بعض مكوناتها كالقيم ، والاتجاهات ، والمعايير وغيرها . وقد تماشى الاهتمام بالثقافـة التنظيمية مع تطور الفكر الإداري وتبلور المدارس الإدارية . وكانت أولى المحاولات في هذا المجال ما اصطلح عليه في علم الإدارة بدراسات هوثورن (***Hawthorne studies***) التي أجريت في نهاية عشرينات القرن الماضي ، في مصانع شركة ويسترن اليكتريك (***Western Electric***) فـي مدينـة شيكاغو الأمريكية . تلك الدراسات التي تمخضت عنها نتائج مهمة ، كان من أبرزها : أن الأعـراف (***Norms***) التي تتشكل في ثقافة الأفراد العاملين معا في إطار معين لها تأثير ملحـوظ علـى حجـم الإنتاج ونوعيته أكبر من التأثيرات التكنولوجية أو ظروف العمل . كما أن للجماعات غير الرسـمية دورا كبيرا كذلك في التأثير في سلوك العاملين ، ولا سيما في تحديد حجم الإنتاج ونوعيته .

وقد اهتم علماء الإدارة بالجانب الإنساني والاجتماعي للمنظمة منذ الثلاثينات من القرن العـشرين، أي منذ بدء إدراكهم لأهمية الرضا والروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة ، ثم تبين تدريجياً بـأن هذا البعد هو أكثر من مجرد الروح المعنوية ، وقد استبدل بالمفهومين ، لفترة معينة ، ما أصطلح عليه بالفلسفة الإدارية ، التي تدرج القيم السائدة في المنظمة في إطارها ، ثم ما لبث أن تطور تدريجياً إلى

مفهوم الثقافة التنظيمية ، ليشمل مختلف الأبعاد الإنسانية المهمة التي لا تتناولها الأبعاد الرسمية للتنظيم . (Burnes,2000,pp.93-134)

وفي الثمانينات من القرن الماضي كذلك ، أخذ فريق من العلماء الباحثين بالبحث عـن نمـاذج إدارية جديدة ، إلى أن خلصوا إلى أن منظمة المستقبل ستكون منظمة يكون تأثير البناء التنظيمي فيها محدودا ، وأن التأثير الأهم فيها سيكون للثقافة التنظيمية ، وأن المنظمة الناجحة ستكون منظمة تتمتع بثقافة قوية تثمن التميز (Burnes,2000,pp.93-134) .

وقد أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية مكانته في حياة الأعمال والدراسات الأكاديمية مدفوعا بثلاثة عوامل رئيسة هي(Buchanan & Huczynski,2004 ,p.642) : أ- تزايد سطوة العولمة التي وضـعت ثقافة المنظمات في دائرة الاهتمام جنبا إلى جنب مع الثقافة الوطنية . ب- الافتراض الثابـت بـأن الأداء المنظمي يعتمد على قيم الموظفين المنسجمة مع إستراتيجية المنظمة التي يعملون فيهـا . ج - وجهة النظر المثيرة للجدل التي تقول : بأن الإدارة تستطيع بما تملكه من وعي وخبرة تغيير الثقافـة التنظيمية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

مكونـات الثقافة التنظيمية :

الثقافة ، كما سبق تعريفها (ص.24) هي كل مركب مـن القـيم ، والاتجاهـات ، والأعـراف ، والمعايير ، والمعتقدات ، التي تسود في المجتمع أو المنظمة ، بما يشكل نسيجا متناغما ونسقا واحـدا من السلوك الفردي والجماعي فيها . وفيما يلي توضيح لكل من هذه المكونات :

أولا- - القيـم *Values*

القيم مصطلح حديث بالمعنى الذي نستعمله اليوم ، بدأ في اللغات الأوروبية فـي نهايـات القـرن التاسع عشر الميلادي ، ولم يشع إلا في مطلع القرن العشرين . وأخذه العـرب عـن تلـك اللغـات

الأوروبية ، وخاصة الفرنسية Valeur والإنجليزية Value والألمانية Wert ، وترجمـوه ترجمـة حرفية راجعين في ترجمته إلى المعنى الحرفي الأصلي للفظ ، وهو المعنى الذي يدل على "المقابل" أو " العوض " المادي المقدر " ثمناً " للشيء . فأصل معنى اللفظة إذن اقتصادي مادي ، ثم انتقل المعنى – كما هو الشأن في حياة الألفاظ وتطورها ـــ من الدلالة المادية المحـسوسة إلـى دلالات مجازيـة معنوية متعددة . فأصبح لكثير من الأشياء وجوانب الحياة قيمة – ليست مادية بالضرورة ـــ نتـساءل عنها ونقدرها ، وذلك بسبب صفات في تلك الأشياء والجوانب ، أو بسبب ما تحققه من فائدة عملية في الحياة أو ذوقية للأفراد مثل : الجمال ، والخير ، والحق ، والعدل ، والحب أو الرغبـة أو الاشـتهاء النفسي ، وتمثلت هذه الصفات في الفنون فأصبحت مثلاً هذه اللوحة أو تلك ، أو هذه القطعة الموسيقية أو تلك " قيمة فنية " . وأصبحت للمبادئ والمواقف وأنواع السلوك عند الناس منافع فردية وجماعية ، وخاصة في بيئات معينة ، فالكرم قيمة ، والتكافل قيمة ، والتعاون قيمة ، والنظام قيمة .

وهذه كلها صفات محمودة أو " فضائل " ونقيضها صفات مذمومة أو " رذائـل " وكلهـا " قـيم " إيجابية أو سلبية ؛ لأن لها " تقديرا " أو " تقويما " أو ثمنا ماديا أو معنويا نفسيا توزن به . والأصـل في اللغة أن يقال عن واحدة من هذه الموصوفات إنها ذات قيمة ، أو عن كل واحد منها إنه ذو قيمة، وإنها في مجموعها ذوات قيم . ثم أجريت اللفظة مجرى الأسماء أو المصادر فأصبحت تـدل علـى الموصوف نفسه ، بعد أن كانت تدل على صفته أو قيمته (الأسد ، 2002،ص.31) .

إن تقييم الإنسان للأمور يتصل بمدركات هذا الإنسان عن الحقيقة والواقع وعن طبيعـة الحيـاة . والإنسان بما وهبه الله من عقل وقدرة على محاكمة الأمور ، يتمتع بمرونة عالية في تقيـيم الأشـياء والأفكار التي يتعامل معها في حياته اليومية ، وتتأثر عملية التقييم هذه بما يتعرض له الفرد ويعايشه في بيئته ، وما تشتمل عليه مؤسساته ، وكذلك خبراته التي اكتسبها ، بحيث يطور الإنسان في النهاية

نظاما معقدا لتقييم الأمور ، بما ييسر له الحياة في محيطه ، ويساعده في صنع قراراته ، وتنظيم أفكاره ، وتقييم الأشياء من حوله (الطويل،1986،ص.137) .

فالقيم تمثل قناعات أساسية ، كما تحتوي على مضامين خلقية . بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفـرد حول ما هو صواب ، وجيد ، ومرغوب . ولكل فرد نظامه أو هرمه القيمي الخـاص بـه ، الـذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له . ويمكن تحديد هذا الهرم في ضـوء الأهميـة النسبية التي يقررها الفرد للقيم مثل : الصدق ، والأمانة ، والمساواة ، والعدالة ، والحرية ، واحترام الذات ، وما إلى ذلك . وإن لقيم الإنسان واتجاهاته أثرا في سلوكه (الطويل،1986،ص. 137) .

أثر القيـم في تشكيل السـلوك :

إن القيم تفرض سلطتها وهيمنتها بصورة تطبع المجتمع على اختلاف جماعاته بسمات خاصـة . فالقيمة تستمد فعاليتها من حالة الرضا والتبجيل التي يبديها الأفراد والجماعات في تصرفاتهم اليوميـة (الزبيدي،2003،ص. 140) .

إن العمل في المؤسسات الإدارية مفعم بالقرارات القيمية . والإداريون والموظفون على حد سـواء يعيشون ممارسات يومية في عملهم المؤسسي تظهر فيها القيم بوضوح . ففيما يتعلق بالموازنة مـثلا يلاحظ أن العديد من المنظمات والدول النامية تعاني من عسر مالي ، وعجز في ميزانياتها يحول بينها وبين ما تتطلع لتحقيقه ، لذا فإن إدارييها ومخططي برامجها ملزمـون بتحديـد أولويـات البـرامج والنشاطات التي ستعطى أهمية وأولوية ، أي تلك التي تشكل في نظرهم المجالات الأكثر قيمـة مـن غيرها من البرامج والنشاطات الأخرى (الطويل،1986،ص.140) .

ومن الملاحظ أن اتخاذ قرارات قيمية لا يتوقف على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري، أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية ، فذلك لن يؤدي إلى إنقاذ الإداري من اتخـاذ القرارات القيمية اللازمة ، حيث إن القرار ذا الأبعاد القيمية من اختصاص إنـسان واع ، لـه بعـده

البنائي المعتقدي ، والقيمي ، والمعرفي . أي له إطاره الثقافي الذي يعيشه وينطلق منه في صنع قراراته وبلورتها ، وإن أثر القيم في عمل الإداري يمكن لمسه ، ويصبح أكثر وضوحا عند صنع السياسات الإدارية ، وما يتطلبه ذلك من مراعاة ارتباطها بالأطر الاجتماعية ، والأيديولوجية السياسية ، والأبعاد المعرفية والإدراكية (الطويل،1986،ص.141) .

ومن هنا فإن على مديري المنظمات المختلفة ومسؤوليها أن يدركوا أهمية البعد القيمي في حياة العاملين في منظماتهم ، وما يترتب على ذلك منعكسا في سلوكهم ، وأثر ذلك في المنظمة نفسها ، ولا سيما أن الأجيال الجديدة التي تلتحق سنويا للعمل في المنظمة ، تحضر معها قيمها التي قد لا تتفق بالضرورة مع قيم من سبقوهم في العمل ، أو مع زملاء العمل الحاليين . إن العمر الزمني يعد بعدا رئيسا مميزا لقيم العاملين . فالعاملون الشباب اليوم يولون أهمية كبيرة للحرية الشخصية ، وللفردية ، والانفتاح ، وهذا يعني أن الإدارة ملزمة بتفهم هذه القيم ، والاهتمام بها والتعامل الفاعل معها ، إذا ما أريد لمثل هذه القوى الشابة المتحمسة أن تستمر في وجودها في المنظمة بصفتها عناصر فاعلة منتجة(الطويل،1986،ص.142).

ثانيا- الاتجاهات Orientations

يحظى موضوع الاتجاهات بأهمية خاصة في الدراسات الاجتماعية والنفسية ؛ لأنه يعد من نواتج عملية التنشئة الاجتماعية ، ومن المحددات الموجهة الضابطة المنظِمة للسلوك الفردي والجماعي . إذ تتكون لدى كل فرد وهو ينمو اتجاهات نحو الأفراد ، والجماعات ، والمؤسسات ، والمواقف ، والموضوعات الاجتماعية . وكل ما يقع في المجال البيئي للفرد يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته . ومن أمثلة الموضوعات التي كون أغلب الناس اتجاهات نحوها : الدين ، والزواج المبكر، والزواج من امرأة عاملة ، وتنظيم النسل ، واختلاط الجنسين ، والوظيفة الحكومية ، والأعمال الحرة

، والأجانب ، والرأسمالية ، والوحدة العربية ، والعمل ضمن فريق ، والمركزيـــة ، والبيروقراطيـــة (زهران،1984،ص.144) .

تعريف الاتجاهــات : الاتجاه النفسي الاجتماعي تكوين فرضي ، أو متغير كامن أو متوسط (يقع فيما بين المثير والاستجابة) . وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عــصبي مــتعلم للاســتجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص ، أو أشياء ، أو موضوعات ، أو مواقف في البيئة ، تــستثير هــذه الاستجابة (زهران،1984،ص.144 ؛ عقل،1988،ص.167) .

كما يعرف الاتجاه بأنه مشاعر الفرد السلبية أو الإيجابية تجاه الأشياء ، أو الحوادث ، أو الأشخاص ، أو النشاطات (الزبيدي ،2003،ص.112 ؛ ماهر ، بت،ص.216) .

وبوجه عام أيا كانت هذه المشاعر فــإن الاتجاهــات تتكــون مــن ثلاثــة جوانــب رئــيس ة هي(العطية،2003،ص.101) :

1- الجانب الإدراكي (المعرفي) وهو ما يتعلق بالمعارف والخبرات والمعتقدات التــي يتبناهــا الفرد تجاه الأشخاص أو الموضوعات . وتتكون تلك المعتقدات من الأفكــار ، والمعــارف ، والمشاهدات ، والتفسير المنطقي للعلاقات بينها ، مما يساعده في تكــوين ردود فعلــه فــي مشاعره وتصرفاته تجاه أولئك الأشخاص أو تلك الموضوعات .

2- الجانب العاطفي (التقييمي) بناء على معارف الفرد وخبراته ومعتقداتــه تتكــون عواطفــه (مشاعره) وتظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل ، وحب أو كراهية ، وإعجاب أو عــدم إعجاب ، ارتياح أو عدم ارتياح (قلق) ورضا أو استياء تجــاه أشــخاص ، أو أشــياء ، أو موضوعات معينة .

3- الجانب السلوكي (النزوعي) ويتعلق بالميل أو النزوع إلى التصرف بالطريقة التي تتفق مــع الاعتقادات والمشاعر التي يحملها الفرد تجاه الموضوع محل الاتجاه (سواء أكان شخصا أم

موضوعا أم حدثا) . ويظهر ذلك في تعزيز ودفع أو عرقلة أو تجنب وابتعاد . ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به . فمثلا ، إذا اعتقد الموظف أن " التمييز بين الموظفين على أساس طائفي سياسة غير صحيحة " فإن ذلك يشير إلى الجانب المعرفي أو الإدراكي للاتجاه ، ويشكل أساسا للجانب الأكثر خطورة من الاتجاه وهو الجانب الوجداني (المشاعر ، أو العواطف) وقد يظهر في قوله : لا أحب المدير الفلاني ؛ لأنه يمارس التمييز الطائفي . وأخيرا فإن المشاعر يمكن أن تؤدي إلى سلوك يناهض مثل هذه السياسة (الجانب السلوكي من الاتجاه) وقد يظهر ذلك في محاولة الموظف تجنب المدير الذي يمارس سياسة التمييز ، بسبب المشاعر التي تكونت لدى الموظف تجاهه (العطية،2003،ص.101) .

وقد يجد موظف ما أن رئيسه في العمل غير حريص على أموال المنظمة ، ويشعر أنه لا يستطيع العمل معه لهذا السبب ، فإن ذلك يدفعه إلى البحث عن عمل آخر . ومما تجب ملاحظته هنا أن النزوع إلى القيام بتصرف معين لا يعني حدوث التصرف بالفعل ، فقد يبحث الموظف عن عمل آخر ، ولكنه لن يترك عمله الحالي إلا إذا توافرت فرصة مناسبة للعمل خارج إطار المنظمة ، بل قد يستمر في عمله في المنظمة إذا تغيرت بعض الظروف أو تغيرت مشاعره السلبية (المغربي،1995،ص. 139) .

وهذا يعني أن الاتجاه ليس استجابة محددة ، بل يمكن إدراكه من خلال الأقوال والأفعال المتسقة التي تبدو على شكل استجابات لمثير واحد هو موضوع الاتجاه ، ولكن ليس الاتجاه علاقة بين مثير محدد واستجابة محددة ، وإنما هو يقع بينهما ، باعتباره تكوينا فرضيا أو متغيرا وسطا ، تتصف به استجابات الفرد لمجموعة من المثيرات النمطية بشيء من الاتساق ، فكأنه سمة (*Trait*) أو استعداد (*Readiness*) فهو عامل ذاتي لا سبيل إلى ملاحظته ، أو التأكد من وجوده وإنما يستدل عليه من

الاستجابات المتسقة لمثيرات مختلفة حول موضوع معين أو موضوعات معينة (عقل، 1988،ص.167) .

خصائص الاتجاهات : هناك بعض الخصائص المميزة للاتجاهات مقارنة بغيرها من مظاهر السلوك الإنساني ، وأهم هذه الخصائص ما يلي (إدريس والمرسي ،2002،ص.275) :

1- الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ، وإنما يستدل عليها عن طريق السلوك أو التصرف الذي يصدره الفرد ، أو عن طريق استعداده للقيام بالسلوك أو التصرف ، أو حين يسأل مباشرة عن موضوع معين ، فيعبر عن موقفه أو اتجاهه نحوه .

2- اتجاهات الفرد غير موروثة ، بمعنى أنه لا يولد باتجاهات معينة ، بل تتولد لديه عن طريق التعلم والخبرات التي يمر بها في حياته .

3- تتسم الاتجاهات بدرجات متفاوتة من الكثافة أو الشدة (*Intensity*) وترتبط هذه الكثافة أو الشدة بقوة المثير موضوع الاتجاه . وتعد هذه الخاصية مهمة جدا لتفهم الاتجاهات في عملية التنبؤ بالسلوك .

4- تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية أو الدوام لفترة من الزمن(*Endurance*) . فالاتجاهات السياسية غالبا ما تكون مستقرة ومستمرة في فترة حياة الفرد ، بينما اتجاهاته نحو السيارات أو الملابس مثلا قد تتغير أكثر من مرة في أثناء حياته .

5- تعد الاتجاهات من محددات السلوك الإنساني المؤثرة فيه . وعلى هذا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالسلوك وتفسيره وإدارته .

6- إنه تكوين فرضي ، أي أن وجوده مفترض ، تبرر افتراضه مجموعة السلوكات اللفظية وغير اللفظية المتسقة بصفتها مثيرات مختلفة حول موضوع معين أو موضوعات معينة.

7- إنه عامل وسط ، أي يتوسط بين المثير واستجابة الفرد .

8- إنه سمة أو استعداد ، يتكون وينشأ بفعل التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في ثقافة معينة ومجتمع محدد .

9- إن الاتجاهات تعبر عن نفسها في السلوك ، مع أنها ذات بعد معرفي وبعد عاطفي إلى جانب البعد النزوعي .

ثالثا- الأعـــــراف *Norms* : يقصد بالعرف مجموعة القواعد التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، وجروا على اتباعه زمنا ، سواء أكان قولا أم فعلا ، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستوجب عقوبة على من يخالفه (القبيلات،2008،ص.45) .

وعلى ذلك يعد العرف نوعا من الاتفاق بين أفراد المنظمة على اتباع سلوك معين في مختلف مناحي النشاط الاجتماعي فيها ، مع اعتبار هذا السلوك بمثابة قاعدة قانونية . ويظهر العرف في أشكال مختلفة . فقد يظهر في صورة حكمة ، أو مثل ، أو أغنية ، أو أسطورة .. الخ .

فالعرف قانون غير مكتوب ، يتفق في طبيعته مع القانون ، ويعد أهم أداة للضبط الاجتماعي في المجتمع ، وبالتالي فهو – في بعض الحالات – يسد مسد القانون ، إذا لم يوجد في القانون نص واضح لمعالجة مشكلة اجتماعية حدثت . فهو ذو سيطرة قوية ، وسيد مطاع ، حتى قيل : إن العرف سلطان . وفي العادة يكون حكم العرف على السلوك مباشرا ، ويعاقب عقابا فوريا ، دون الدخول في محاكمات وتفصيلات ، وشكليات ، تستمر وقتا طويلا ، كما هو الحال في القانون الوضعي . (عبيدات،1987،ص.30) .

إذن فالعرف ، كما جاء في التعريف ، هو اعتياد العاملين في المنظمة على سلوك معين في ناحية من نواحي حياتهم العملية ، ويستقر في ضمائرهم أن هذا السلوك صار ملزما لهم في معاملاتهم المختلفة .

ويظهر من هذا التعريف أن العرف يقوم على عنصرين : الأول مادي ، ويتمثل في اعتياد الأفراد على السلوك المعين . والثاني معنوي ، يتجسد في شعورهم بأنهم ملزمون باتباع ذلك الـسلوك ، وأن من شأن عدم اتباعهم له أو مخالفتهم إياه أن يتعرضوا للجزاء القانوني الذي يُفرض فـي مثـل هـذه الحالات (الصراف وحزبون،1997،ص.53) .

وتختلف الأعراف في طبيعتها ومدى عموميتها . فهناك أعراف عامة تشيع في المجتمع بأكملـه ، فتكتسب صفة العمومية ، وهناك أعراف لها صفة الخصوصية ، كأن تكون خاصة بطائفة من الناس: كطائفة التجار ، وأصحاب المهن والصناعات المختلفة ، وفي هذه الحالة يعد العرف عرفا مهنيـا أو طائفيا . كما هناك أعراف خاصة بكل منظمة من المنظمات أو فرع من فروعها (عبيدات،1987،ص. 31) .

رابعـا – المعاييـر الثقافيـة (الاجتماعية) *Social Standards*

إن الفرد وهو يعيش متفاعلاً في جماعة يؤثر ويتأثر بها ، تعلمه الجماعة وتحدد له معايير سلوكية ، وتحدد الحدود التي يجب أن يكون سلوكه في إطارها . وبمعنى آخر فإن الجماعة تحدد صوراً مقننة أو قواعد مقررة للسلوك هي ما نسميه " المعايير الاجتماعية للسلوك " (زهران،1984،ص.120) .

مفهوم المعيار الاجتماعي : يمكن تعريف المعيار الاجتماعي بأنه القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة ، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد ، وإلا تعرضوا للعقاب . فالمعايير أدوات لضمان الانضباطية لعمل الجماعة وسلوكها الاجتماعي ، إذ تنتظم هذه المعايير لتوفر أساسا لسلوك الجماعة . ويتناسب رضـا الجماعـة عـن الفـرد بقـدر احترامـه لهـذه المعـايير (القريوتي،2000،ص.127) .

ويعرفه آخرون (Martin,2001) بأنه تكوين فرضي معناه ميزان أو مقياس أو قاعـدة أو إطـار مرجعي للخبرة ، والإدراك الاجتماعي ، والاتجاهات الاجتماعية ، والسلوك الاجتماعي . وهو السلوك

الاجتماعي النموذجي أو المثالي الذي يتكرر بقبول اجتماعي دون رفض أو اعتراض أو نقـد. وهـو تعميم معياري فيما يختص بالأنماط السلوكية المتوقعة في أي موضوع يتعلق بالجماعة أو أفرادهـا . وهو مقياس يتقاسمه أعضاء الجماعة ، يحدد سلوكهم ، ويُتوقع أن يلتزموا به في المواقف الاجتماعية . ويعد المعيار إطارا مرجعيا *(Frame of Reference)* مشتركا ، ينبع من التفاعـل بـين أفـراد الجماعة، ويجعل هذا التفاعل ممكناً ، ويُحكم في ضوئه على السلوك الاجتماعي في الجماعة . فعلـى سبيل المثال ، فإن الكثير من سلاسل بيع التجزئة تضع معايير محددة لسلوك الأفـراد العـاملين فـي متاجرها من حيث التعابير التي تستخدم في الترحيب بالزبائن ، والابتسامة ، والإصغاء الجيد للزبون، والنظر في وجه الزبون وعدم الإشاحة عنه (p.58).

أهمية المعايير الاجتماعية : تشمل المعايير الاجتماعية عدداً هائلاً من نتائج تفاعل الجماعـة فـي ماضيها وحاضرها . فهي تشمل التعاليم الدينية ، والمعايير الأخلاقية ، والقيم الاجتماعية ، والأحكـام القانونية ، واللوائح ، والأعراف ، والعادات ، والتقاليد ، وحتـى (الموضـات). وتحـدد المعـايير الاجتماعية ما هو " صح " وما هو " خطأ " ، وما هو " جائز " وما هو " غير جائز " ، وما هو " مباح " وما هو " عيب " وباختصار تحدد المعايير الاجتماعية كل ما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون في سلوك أفراد الجماعة . ومثل هذه المعايير من شأنها أن تحدد وتسهل سلوك الفرد بما يتمشى مع مـا ترتضيه الجماعة أو المجتمع ككل (زهران،1984،ص.121) .

وتحدد المعايير الاجتماعية السلوك المتوقع في المواقف الاجتماعية المختلفة ، وهو عادة ما يكـاد يكون السلوك المثالي . وتتوقع الجماعة من كل أعضائها الالتزام بمعاييرها ، وهذا الالتزام أو عدمـه يُجازى عليه الفرد ثواباً أو عقاباً . أي أن السلوك السوي الذي يساير المعايير الاجتماعيـة ، تباركـه الجماعة وتعززه ، ويكون جزاؤه الثواب الاجتماعي ، بينما السلوك المخالف أو المنحرف لا تباركـه الجماعة ، ويكون جزاؤه العقاب الاجتماعي . وتتوقف المكانة الاجتماعية Social Status للفرد فـي

المنظمة و(تقبل أو رفض أعضائها له) إلى حد كبير، على مدى تمسكه بمعايير التنظيم ومسايرته لها .

وعندما تتكون جماعة غير رسمية ويأخذ التفاعل بين أفرادها في الازدياد بمرور الوقت ، فإن المعايير الاجتماعية تبدأ في التكوين ، حتى تصل إلى مرحلة قد تكتب فيها أو تأخذ شكل قواعد ، ونظم ، وقوانين . وهكذا يمكن القول إن الجماعة تعد بمثابة منظم السلوك الفردي ، ذلك لأنها هي التي تحدد المعايير الاجتماعية ، وبالتالي تنظم السلوك وتوقفه عند الحدود المقبولة اجتماعيا (زهران،1984،ص.122) .

نظم المعايير والتحكم : تحدد كل منظمة معايير أداء لما تعده الأداء المطلوب ، كما تضع نظام رقابة خاصا لقياس أداء الأفراد وتقيمهم على أساسه . فالجامعة مثلاً تحدد أسسا ومعايير لتقييم الطلبة الدارسين فيها ، وتقوم ، بشكل منتظم ، بإجراءات معينة لقياس تحصيل الطلبة وتحديد مستوياتهم . وتعد هذه المعايير وسائل تأثير مهمة جداً ، إذ تحدد للطالب ما هو مهم للجامعة ، وما يجب أن يهتم به . فمثلاً ، إذا كانت معايير الأداء هي النتائج في اختبارات نظامية ، فكأنها تخبره بأن السلوك المهم هو الدراسة والاستعداد لهذه الاختبارات ، وإذا غيرت المعايير ، وجعلت النشاط اللاصفي مهما ، وحددت له نسبة من أداء الطالب (25 % مثلاً) فهذا سيدفعه لممارسة هذه النشاطات ؛ لأن الجامعة ، وبالتعديل، أخبرته بأن النشاط اللاصفي مهم لها ، وتريده أن يهتم به (برنوطي،2007،ص29).

ويحصل مثل هذا الأمر في منظمات الأعمال كما يحصل في المجتمعات أيضاً . فالمنظمة التي تقيم الموظف على مدى التزامه بتنفيذ إجراءات العمل ، تدفع العاملين للاهتمام بتنفيذ تلك الإجراءات بدقة . وينطبق الأمر على أقسام المنظمة الأخرى كذلك ، فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال الذي يقيم الفرد على نشاطه في الإبداع والاختراع يدفع الأفراد للإبداع ، وليس للاهتمام بتنفيذ التعليمات الرسمية .. وهكذا (برنوطي،2007،ص29).

ومن أمثلة المعايير الاجتماعية ما يلي (جـــواد،2000،ص.228) :

1- المحرمات والمحظورات . وهي النواهي التي مصدرها الدين أو التشريعات الرسمية ، التـــي تبين ما على الفرد اجتنابه من الأعمال والتصرفات .

2 - القوانين ، والأنظمة ، والتعليمات . وهي أكثر المعايير المعروفة ، وتمثــل قمـــة التنظـــيم الاجتماعي للسلوك الإنساني ، إذ تحدد ما يجب على الفرد عمله ، وما يجب عليه الامتناع عنـــه، إلى جانب تحديد العقوبات المترتبة على من يخالفها .

3- النظم الاجتماعية . وهي مجموعة القواعد الملزمة التي تحكم سلوك الأفراد في المجتمـــع أو منظمات الأعمال ، وتنظم علاقاتهم تنظيما عادلا يكفل لهم حرياتهم ، ويحقق الخير العام لهـــم ، سواء أكان مصدر القواعد الدين ، أم السلطة التشريعية ، أم عرف الناس أم القـــوانين الداخليـــة للمنظمة . ويتعين عليهم الخضوع لها إذا اقتضى الأمر ذلك .

خامســا - المعتـــقدات ***Beliefs*** : المعتقد أو العقيدة الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقِده (المعجم الوسيط ، مادة : عقد) . وفي الاصطلاح : أفكار ثابتة نسبيا حول طبيعة العمل والحيـــاة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية . ومـــن أمثلـــة المعتقـــدات التنظيمية : المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل . والإسهام في العمل الجمـــاعي يؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل من العمل الفردي . والأفراد العاملون يجب أن يعاملوا بصفتهم بالغين . والعلاقات الإنسانية يجب أن تعطى أهمية أعلى من التنـــافس المحمـــوم والربح المادي (الصيرفي، 2005،ص.169) .

ويرى الباحث أن المعتقدات شأنها شأن مكونات الثقافة الأخرى ، لها تأثير كبير فـــي ســـلوك معتنقيها ، وربما تكون أكثر المكونات تأثيرا ؛ ذلك أنها أفكار راسخة في أعماق النفس ، تـــشكلت

لدى الفرد بفعل تأثيرات التنشئة الاجتماعية منذ الصغر ، وتعمقت لديه مع الزمن ، حتى صارت جزءا أساسيا من ثقافته وتركيبته النفسية ، وبالتالي محددا مهما من محددات سلوكه ، يبني عليها قيمه وأعرافه واتجاهاته . ومن هنا بات من الضروري على المنظمة التي ينتمي إليها الموظف استكشاف ما يحمله من معتقدات تنظيمية تدعم توجهه نحو ما يخدم المنظمة في المضي نحو غاياتها ، وتعميق ما يخدم منها مصالحها على المدى البعيد ، وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها .

إلى جانب ذلك ، ينبغي على المنظمة – التي تحرص على بناء ثقافة قوية تتميز بها – أن توضح للعاملين فيها والمتعاملين معها على السواء ، ما تحرص عليه وتتبناه من معتقدات تنظيمية تجسد المبادئ الأساسية التي تسير عليها ، وتوجه سلوك المنظمة والعاملين فيها . وتعلن ذلك في مختلف وسائل الإعلام المتاحة ، وتضمنها في رسالتها التي تتخذها نبراسا موجها لها نحو التميز والاستقرار والازدهار .

النسيج الثقافي :

يقصد بالنسيج الثقافي (**Cultural Web**) وفق رأي (Johnson & Scholes ,2002,P.230) مجموعة من الافتراضات المسلم بها أو الأنموذج (Paradigm) للمنظمة والمظاهر المادية الثقافية . ويقصد بالأنموذج هنا جوهر الثقافة الرئيسة التي تتكون من (القيم ، والمعتقدات ، والافتراضات الأساسية) . أما الظواهر المادية فتشمل القصص Stories ، والرموز Symbols ، والهيكل التنظيمي Organizational Structure وقوة الهيكل Power Structure .

الشكل (2)

النسيج الثقافي (Cultural Web)



المصدر: Johnson & Scholes,2002,P.203

يقدم هذا الأنموذج فائدة كبيرة للباحثين والمهتمين في فهم وتحليل الافتراضات الأساسية المرتبطة بالمفاهيم السياسية ، والرمزية ، والهيكلية للمنظمة . ذلك أنه نسيج من العناصر المصورة التي يفسرها الأنموذج التنظيمي من خلال القيم ، والمعتقدات ، والافتراضات ، والرموز المحددة لتلك العناصر (الوقفي،2004،ص.44) .

ويرى الباحث ، بعد هذا العرض ، أن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة هي أبرز المكونات الثقافية، رغم أنها ليست محل اتفاق بين العلماء والباحثين في هذا المجال . ومثلما اختلفوا في مفهوم الثقافة من قبل ، اختلفوا كذلك في مكوناتها من بعد ، فمنهم من يزيد عليها ، ومنهم ينقص منها ، ومنهم من يخلط بينها وبين أساليب انتقال الثقافة بين الأجيال والموظفين ، وهي التي ستكون مدار الحديث في المبحث التالي .

مظاهر الثقافة التنظيمية وأساليب انتقالها بين الموظفين

ثمة مظاهر عديدة للثقافة التنظيمية تنتقل عبرها إلى الموظفين الجدد ، أو من جيل إلى جيل في المنظمة الواحدة . ومن أهم هذه المظاهر والأساليب ما يلي (عبيدات،1987،ص.21 ؛ Greenberg &Baron,2003,p.524;Robins,1993,pp615-618):

أولا. العادات *Habits* : العادات هي الممارسات التي تستلزمها الحياة الاجتماعية في مجتمع من المجتمعات . وتتكون من مجموعة من الأفعال والأعمال وألوان السلوك التي تنشأ بصفة تلقائية ؛ لتحقيق أغراض تتعلق بظاهرة سلوكية ، تساعد على تنظيم علاقات المجتمع أو التعبير عن أفكار الجماعة ومشاعر أفرادها ، وتحقيق غاياتهم وإرضاء طموحاتهم (ناصر،1996،ص.238) .

تعتبر العادات الاجتماعية ظاهرة اجتماعية تتمايز بها المجتمعات عن بعضها بعضا . فلكل مجتمع عاداته وأسلوبه الخاص في حياته اليومية . وتنشأ العادات الاجتماعية نتيجة للتفاعل بين أفراد المجتمع مع بعضهم . فهي سلوك متكرر ، يكتسب اجتماعياً ، ويتعلم اجتماعياً ، ويمارس اجتماعياً، ويتوارث اجتماعياً . وليس معنى هذا أن كل سلوك مكرر يعد عادة اجتماعية ، فكثير من أنواع السلوك المكرر ، ما كان سلوكاً شخصياً لأفراد في المجتمع . فهو في هذه الحالة لا يندرج تحت السلوك الاجتماعي ، وإنما يندرج تحت السلوك الفردي . وعلى هذا فإن العادات الاجتماعية قد تكون عامة لجميع فئات المجتمع الواحد دون استثناء ، يشترك فيها العامل ، والصانع ، والمزارع ، والتاجر ، وكل فئة من فئاته.

وقد تنشأ بعض العادات الاجتماعية نتيجة لعادة فردية يقوم بها فرد من أفراد المجتمع ، فيبدأ أفراد هذا المجتمع يحذون حذوه واحداً واحدا ، حتى تعم أفراد المجتمع بأكمله . فهي في بادئ الأمر تسمى (موضة) أوجدها فرد أو أفراد ، ثم عم انتشارها داخل المجتمع . وأصبحت تمارس تلقائياً ، دونما نظر إلى أصلها ، إن كانت على شكل (موضة) أم لا . وقد تتحول بعض العادات الاجتماعية إلى

عادات فردية لا تمارس إلا على نطاق فردي ، وقد تتحول أيضاً إلى عادات تخص فئة معينــة مــن فئات المجتمع . فالعادات إذن ليست جامدة كما يخيل للبعض ، بل تتصف بالتطور والتغير البطــيء دون أن يشعر الفرد أو المجتمع بذلك ، ودون أن يكون قادراً على تحديد بدايتها أو نهايتهــا تمامــاً . (عبيدات،1987،ص. 13) .

ثانيــا- التقـــاليد ***Traditions*** : التقاليد هي العادات المتوارثة التي يقلد فيها الخلف السلف (المعجم الوسيط ، مادة : قلد) . وفي اصطلاح علم الاجتماع عبارة عن ممارسات اجتماعية مكتسبة ، يكتسبها الفرد من المجتمع الذي تربى وعاش فيه . وهي أشكال من السلوك والتصرفات الجماعية ، لها مكان القداسة لدى أفراد المجتمع ؛ لأنها تعد ، في نظرهم ، من الأمور التــي تحفــظ هيبــتهم ، وتمنحهم العزة والاعتبار في المجتمع الذي يعيشون فيه (ناصر،1996،ص247) .

لقد سميت العادات التقليدية بالتقاليد ؛ لأن الجيل الحالي توارثها عن الأجيال التي سبقته . ويمكن أن تنتقل هذه التقاليد من جيل إلى آخر بشيء من التطوير أو التغيير . فهي عادات محببة إلى الناس لأنها جاءتهم من آبائهم وأجدادهم ، وهم بدورهم يحافظون عليها ، وينقلونها إلى أبنــائهم . أمــا التقاليــد التنظيمية فهي ما يورثه جيل من العاملين في المنظمة إلى العاملين الجدد فيها ، وهكذا طالمــا بقيــت المنظمة قائمة.

وتتميز التقاليد عن العادات في أن الناس يشعرون نحو التقاليد بقدر كبير من التقديس ، ولا يــرون أن من الممكن العدول عنها ، كما يعد التقليد سلوكا أو نمطا يقبله الجميع دون دوافــع أخــرى عــدا التمسك بسنن السلف ، ويستند التقليد إلى قوة الجزاء على من يخرج عنه (ناصر،1996،ص.247).

وقد لا تعم التقاليد جميع طبقات المجتمع ، بل تضم فئة ، أو جماعة ، أو عائلة في المجتمع . دون أن تكون منتشرة على جميع المستويات فيه . فلكل مهنة تقاليدها ، ولكل حرفة عاداتها التقليديــة، ولكــل

طبقة في المجتمع تقاليدها الخاصة بها . فهناك تقاليد خاصة للأطباء ، وأخرى للمعلمين ، وغيرها للتجار ، والصناع .. الخ . والتقاليد فيها نوع من الإلزام على الجماعة ، ولكن ليس إلى الحد الذي يفقد به الإنسان مكانته الاجتماعية فيما لو لم يتمسك بها(ناصر،1996،ص.247).

وتعد التقاليد تجسيدا للقيم التي تعتز بها الفئة أو الجماعة ، وهي التي تتفاخر بها على غيرها من الجماعات ، أو الفئات الأخرى داخل المجتمع أو خارجه . وعلى الرغم من أن كل فئة لها تقاليدها ، إلا أنها تشترك مع الفئات والجماعات الأخرى في تقاليد عامة .

ومن بين التقاليد الجارية على المستوى الرسمي : أن المدير في دائرة رسمية إذا أحيل على التقاعد ، أقام له أصحابه حفل وداع . يعددون فيه مناقبه ويشيدون بمواقفه ، في الوقت الذي يستقبلون المدير الجديد ويرحبون به . وتقضي التقاليد أن يقوم واحد من بين الجماعة عريفا للحفل ، يشيد بالإنجازات التي قام بها المدير السابق ، ويتمنى للمدير الجديد أن يكون خير خلف لخير سلف. وبعد ذلك يقوم المدير المحال على التقاعد ، فيلقي كلمة مؤثرة تهز مشاعر الجميع ، يبين فيها أنه افتقد أصحابا له ، كانوا بمثابة الأخوة الأشقاء ، والأبناء الأعزاء ، ويدعو لهم بالتوفيق والسداد في ظل الإدارة الجديدة . وبعد ذلك يقوم المدير الجديد ، فيلقي خطبة قصيرة ، يتقدم فيها بالشكر لأصحابه الجدد ، ويعدهم خيرا ، وأنه سيسير على المنهج الذي رسمه مديرهم السابق . وبعد الانتهاء من بروتوكول الخطابة ، يقوم جميع أفراد الحفل بتناول المرطبات والفواكه المختلفة .

ثالثا- الرموز و الشعارات *Symbols & Slogans*

يمكن تعريف الرمز باختصار بأنه شيء مادي (شيء أو منتج مادي ، أو مجموعة من الأصوات ، أو الرسومات ، أو الألوان ، أو غيرها) يضفي عليها مستخدموها معنى أو معاني معينة ، وتكون هذه المعاني حرفية ، بمعنى أنه لا توجد حتمية لازمة بينها وبين الخصائص المادية للرمز . ومن

الأمثلة على ذلك المعنى الذي يعكسه الهلال رمزا عند المسلمين ، والصليب وما يحمله من معنى عند المسيحيين . وكذلك استخدام اللون الأحمر إشارة تدل على الخطر أو رمزا لذلك الخطر ، والاستعانة بصور مختلفة مثل الساعة أو النخلة رمزا أو شعارا لبعض الأحزاب . وهكذا فإن الناس يخلعون على الرموز المعاني التي يقصدونها . وعندما يعتمد الرمز يستخدم علامة للمنظمة التي اختارته ، ويمكن تحديد معنى العلامة بملاحظة الظروف التي تستخدم فيها . والعلامة التجارية ما هي إلا رمز لا يعني شيئا إلا عند مستخدم السلعة التي تحمل هذه العلامة (المغربي ، 2002،ص.458) .

وتشكل الرموز رسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة وطبيعة عملها . فالرموز التي تعتمدها المؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن تلك التي قد يستخدمها مصرف ما أو مؤسسة فنية ، أو مصنع . فلأعضاء المؤسسة العسكرية مصطلحات ولغة خاصة بهم ، تختلف كلياً عن تلك التي قد يستخدمها من يعملون في المجال الفني أو في شركة صناعية ، لذلك ، قد يجد الغريب الذي يجلس مع أشخاص من ثقافة ما بأنه "لا يفهم " حديثهم ، ليس لأن المصطلحات غريبة عليه ، وإنما لأن لها لدى الأعضاء معنى خاصا لا يعرفه الآخرون . هذه اللغة الخاصة تمثل أداة مهمة لنقل الثقافة.(برنوطي،2007،ص.31) .

وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز ، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها ، فالرمز هو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر . فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانتها في السوق . كذلك فإن سيارات المنظمة أو حافلاتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للمنظمة ، مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة . وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض الباحثون على الناس رسوما لحجرات الاستقبال في العديد من المنظمات ، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به عن طريق تلك الرسوم ، وقد أعطت تلك الرموز تصورات مختلفة

للثقافة التنظيمية . فعلى سبيل المثال فإن صالات المنظمات المليئة بالزهور والورود نُظر إليها على أن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين ، بينما نظر إلى المنظمات التي تظهر رسومها ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصورا تذكارية على أنها منظمات تسعى إلى تحقيق النجاح . وتؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية إلى موظفيها والمتعاملين معها ، هذا إلى جانب لون اللباس أو شكل الهندام أو مظاهر معينة تتميز بها المنظمة .

وتقدم كثير من المنظمات رموزا مثل : أوسمة أو نياشين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة – مثلا – رمزا للتقدير . وعلى الرغم من أن بعض هذه الرموز قد يكون من الذهب أو الفضة أو معدن معين ، فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المادية . إذ تجيء بعض ملامح قيمتها من حفلات ومآدب التكريم التي تقدم فيها ، حيث تسهم في إبراز أهمية الرموز المادية وقيمتها المعنوية . (مصطفى،2005، ص.415) .

وكذلك فإن بعض المنظمات تعتمد على الشعارات *Slogans* لترمز إلى القيم التي تعتنقها . مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر ، ذلك أن كل منظمة غالبا ما تطور لغتها الاصطلاحية . وتسهم مثل هذه الأدوات الاتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة . وتستخدم بعض الشركات شعارا خاصا بها ، قد يكون تعبيرا مجازيا ، أو استعارة لغوية ، أو أقوالا تنقل أفكارا أو معاني محددة في جملة قصيرة . (مصطفى،2005، ص.415) .

رابعا– القصص ، والسير ، والأخبار السابقة *Stories , Memories & past news* :

تنتقل الأفكار والأحداث المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها ، سواء أتم ذلك بطريق رسمي أم بطريق غير رسمي . وتعد القصص من أهم خصائص الثقافة التنظيمية . كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ القيم المطلوبة لديهم أو يؤكدها . وربما أصبحت كلمات قصيرة

شعارا أو مثلا ؛ لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة . فعلى سبيل المثال فإنه يُتعمد إخبار العاملين في المنظمة بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة ، والجودة ، والانضباط.. الخ ؛ كي يفهموا ويتقبلوا أهم قيم المنظمة التي تسير عليها ، وتسعى لتكريسها وغرسها في العاملين فيها (جرينبيرغ وبارون ،2004،ص.934).

ولكل ثقافة قصص يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها . ولهذه " القصص " دور مهم في نقل الثقافة وتعزيزها لدى أعضاء المنظمة ، إذ إنها أكثر من مجرد قصص ساذجة : فهي تبين لهم ما تعده الجماعة سلوكاً صحيحاً وما تعده سلوكاً خطأ ، ومن هو بطل خير ومن هو شرير . وسماع مثل هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكيف يجب أن يتصرف في مواقف مشابهة (برنوطي،2007،ص32).

والقصص التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيرا في الثقافة التنظيمية ، بغض النظر عما إذا كانت حقيقية أو وهمية . وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها مؤسس الشركة أو أحد مديريها وعمالها أو شارك بها . وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا المزيد عن المنظمة ونقاط تميزها . وقد تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية . وقد تكون برمتها مجرد أحداث وهمية مؤلفة لغايات معينة . وتعد القصص وسيلة مهمة في نقل الثقافة ؛ لأنها تجسد أو تبقي على قيم أساسية للمنظمة وتكوّن فهما مشتركا بين العاملين فيها . (مصطفى،2005، ص.416) .

إن القصص التي تشيع في المنظمة ، وتتضمن روايات عن أحداث سابقة تدور حول مؤسسي المنظمة، أو العاملين فيها ، أو التطورات التي شهدتها ، أو النتائج التي حققتها ، أو المخالفات التي تعرضت لها بسبب تجاوز الأنظمة والقوانين ، وردود الفعل حول أخطاء الماضي .. وغيرها . ومثل هذه القصص تربط الماضي بالحاضر ، وتقدم توضيحا أو تبريرا ، أو شاهدا على شرعية الممارسات

الحالية . كما تستخدم لتعزيز المعتقدات والاتجاهات الأساسية للنجاح في المؤسسة ، بما يساعد على بناء ثقافتها واستقرارها (العطية، 2003،ص.338) .

خامسا– اللغة الخاصة *Jargon* : تستخدم المنظمات والوحدات الفرعية التابعة لها لغة خاصة بها ، تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين ، حيث تشكل اللغة الخاصة بالمنظمة أحد مظاهر الهوية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى . ويتمكن الأعضاء العاملون فيها عن طريق تعلم اللغة الخاصة بالمنظمة واستخدامها ، تثبيت قبولهم للثقافة التنظيمية واندماجهم فيها ، وهو ما يساعدهم على التعرف على بعضهم بعضا . أي تحديد هويتهم بصفتهم أعضاء في المنظمة، وهو ما يؤدي بالتالي إلى الحفاظ على الثقافة التنظيمية قائمة حية في عقول الأفراد وفي سلوكهم اليومي .

وغالبا ما تطور المنظمات – بمرور الزمن – مصطلحات خاصة بها ، لوصف المعدات والمكاتب والمهام المختلفة ، وكذلك العاملين ، والموردين ، والعملاء ، والمنتجات المرتبطة بعملها.. الخ . وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة عن ثقافتهم ، ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة . وبعد أن يستوعبها الأعضاء ، تصبح تلك المصطلحات قاسما مشتركا يربط أعضاء المنظمة بثقافتها ويدمجهم في بيئتها (العطية،2003،ص.339) .

فعلى سبيل المثال ، فإن العاملين في شركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة HARD FILES ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة DISK DRIVES ، وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية CIRCUIT BOARDS ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها PLANAR BOARD . وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم . وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة على غيرهم ، ولكنها تميزهم عن غيرهم . ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية ، و ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين ، BFOQS التي

تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية وRMS التي تعني التصويت على فض الاتحادات . وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة أو إحدى إداراتها للتعبير عن نشاطاتهم تخدم العاملين بصفتها عاملا مشتركا يجمع العاملين معا ، ويعبر عن ثقافة المنظمة الأم أو الثقافة الفرعية ، حتـــى ولـــو بـــدت تلـــك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة (Greenberg &Baron, 2003,p. 525) .

سادســا- الاحتفـــــالات ***Ceremonies*** : هي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها لتبجيـل قـيم المنظمة ، وغرسها في نفوس العاملين فيها . حيث تحافظ المنظمات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المختلفة التي تقيمها بين الحين والآخر ، وبالتأكيد فإنه ينظر إلى هذه الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والمبادئ الأساسية التي قامت عليها المنظمة . وكما هو الحال بالنسبة لاحتفالات الزواج التـــي تعلـــن على الملأ من حيث التزام الزوجين بإجراءات ومراسيم وطقوس معينة ، وكذلك الاحتفـــال بتنـــصيب الرؤساء الجدد ومجيء حكومة جديدة للدولة ، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هـــدف أو أهداف معينة للمنظمة والعاملين فيها . وقد عبر أحد الخبراء عن مكانة الاحتفـــالات بالنـــسبة لثقافـــة المنظمة فقال : " الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم .. إنها قيم يصعب التعبير عنها بأيـــة طريقة أخرى (Greenberg &Baron, 2003,p. 524) .

فالاحتفالات هي أحداث مخططة ، تنظمها إدارة الشركة في مناسبات معينة ، تحمل معاني ودلالات خاصة ، توزع فيها الجوائز المختلفة كالأوسمة ، والكؤوس ، وكتب الشكر ، وغيرها . حيث تستطيع الإدارة عن طريق الاحتفالات تعزيز قيم واتجاهات معينة ، وخلق رابطـــة بـــين أعـــضاء المنظمـــة للمشاركة في تلك القيم والاتجاهات . وتتيح هذه المناسبات فرصا لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وما يستحقونه من إجلال وتقدير ، إذ تسجل أسماؤهم في لوحات الشرف تقديرا لجهودهم وعطـــائهم . (مصطفى، 2005 ،ص.415) .

سـابعا- المدونـات الأخلاقيـة والقواعـد الرسمية Code of Ethics & *Formal Rules*

ومن الأساليب التي تنتقل بها الثقافة ما يشار إليه بالمدونات الأخلاقيـة ، والقواعـد الرسـمية ، والمبادئ المكتوبة . حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تحديد القواعد الأخلاقية التي تحكـم تـصرفاتها وتصرفات العاملين فيها ، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق . وهو عبارة عن مبادئ معينة في جمل قصيرة ، تعبر عن القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بهـا المنظمـة ، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال ، ذلك أن الأفراد في الغالب ينضمون إلى المنظمات دون أن يعرفوا نوع البيئة التي وضعوا أنفسهم ومستقبلهم الوظيفي فيها ، وبالتالي فإن التعبير عن دستور العمل فـي المنظمة بوضوح يسمح للفرد أن يقرر مدى ملاءمة الثقافة له . بمعنى هل يستطيع الانسجام معهـا أم لا ؟ .

وقد دونت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع . فعلى سبيل المثال ، فـإن أحـد مديري الشركات قد حدد مبادئه الخمسة التي ما تزال تستخدم نبراسا لنشاطات الشركة حتى اليـوم ، وهي : 1- الجودة : بمعنى أنها مسؤولية كل من يعمل في الشركة . 2- المسؤولية : بمعنى أن كل عامل مسؤول عن فعله وعن قراره . 3- التبادل : بمعنى خلق الظروف التي يستفيد فيها كل شخص . 4- الكفاءة : بمعنى أن تعمل المصانع كلها باستمرار . 5- الحرية : بمعنى إعطاء العاملين فرصا لتشكيل مستقبلهم بالطريقة التي تروق لهم (Greenberg &Baron, 2003,p. 524) .

إلى جانب ذلك ففي كل منظمة هناك (روتين) يحدد كيف يجب أن تتم الأمور ؛ ويحدد كيف يتعامل الأفراد مع بعضهم بعضا أو مع من هم خارج المنظمة ؛ وهو أول ما يبدأ الفرد بتعلمه عندما ينتمـي إلى المنظمة ؛ وغالبا ما يشكل الروتين المستوى الظاهري للثقافة ، ويجسد قيمها وافتراضاتها ، ففـي المؤسسة العسكرية مثلا يشمل الروتين الكثير من النشاطات التي تتناول تنظيم الحياة اليومية ، ابتداء

من ساعة النهوض من النوم ، ثم التمارين الصباحية ، ثم الطعام ...إلخ . وهي بطبيعة الحال تختلف عن روتين العمل في بنك مثلا ، أو في مصنع للمواد الغذائية (برنوطي،2008،ص.33) .

نشــوء الثقــافة التنظيمية وتطــورها

عندما ينخرط عدد من الأفراد في جماعة ما أو مؤسسة معينة ويتفاعلون معا لمدة طويلة من الزمن تنشأ بينهم لغة مشتركة ، ومفاهيم ، ومصطلحات ، ورموز يتفقون عليها ، وتظهر لديهم أنماط مــن السلوك ومعايير وأعراف خاصة ناظمة لحياتهم الاجتماعية . ومع استمرار نشاط المؤسسة تترسخ هذه الأمور وتستقر ، وتكتسب قيمة معينة . وبالتدريج يصبح للمؤسسة تاريخ خاص بها ، تتبلــور فيــه بعض التقاليد . وعندما ينجح الأفراد في عملهم المشترك ، فإن القيم والأفكار التي قادت إلى لنجــاح تصبح جزءا من ثقافة الشركة أو المنظمة ، وقد تتحول إلى قصة تروى لتجسد معاني ودلالات كبيرة . وهي بجملتها ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية ، التي يتحدد إطارها ودرجة قوتها ومدى انتشارها بين كافة الأعضاء تبعــا لمجموعــة مــن العوامــل ، أهمهــا مــا يلــي (Hodgetts,1991,p.436 ; (Daft&Raymond, 2001,p. 588; George & Jones,2005,p.549 :

- **المؤسسون والقادة الأوائل** ***Founders & Early Leaders*** : إن المؤسسين والقائدة الأوائــل للجماعة أو المنظمة هم وراء تكوين ثقافتها ، وهم المؤثرون الرئيسون في تطوير تلــك الثقافــة وتغييرها ، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من التطبيع الاجتماعي الــسابق ، ومن خبراتهم وتجاربهم السابقة . وبحكم دورهم بصفتهم قادة المنظمة في مرحلة حــساسة مــن حياتها ، فهم في وضع يسمح لهم بتكوين ثقافة المنظمة بالصورة التــي تنــسجم مــع قناعــاتهم ومعتقداتهم وقيمهم . وهم يملكون الرؤية ، والفلسفة ، والإستراتيجية التي توجه أعمال المنظمة في ضوء الأهداف التي رسموها لمستقبلها .

وثقافة أية منظمة ليست من صنع فرد بعينه ، ولكنها تتأثر ببعدي الزمان والمكـــان للمنظمـــة ، وبكل ما يشتمل عليه النظام الاجتماعي الأكبر الذي تنشط فيه . كما تتأثر كذلك بأهداف المنظمـــة وتطلعاتها وبجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارهم المختلفة . فمع أن بـــصمات مؤســـسي المنظمة تبقى بارزة في ثقافتها ، إلا أن للعاملين فيها ، ولطريقة اختيارهم أعضاء عاملين فيهـــا ، أثرا ملحوظا في هذه الثقافة كذلك . لذا فإن إدخال عضو جديد في المنظمة يعد قرارا حرجا ودقيقا نظرا لما ينطوي عليه مثل هذا التعيين من آثار إيجابية أو سلبية ، بنـــاءة أو مولـــدة للخلافـــات التنظيمية والمتاعب الإدارية في بناء المنظمة وثقافتها ، تنعكس آثاره في أداء العاملين ورضـــاهم عن عملهم وقناعتهم بأدوارهم التي يمارسونها .

ونظرا للدور الكبير للمؤسسين في تشكيل ثقافة المؤسسة وتطويرها ، فـــإنهم – فـــي الغالـــب– يحرصون ابتداء على غرس القيم الايجابية في نفوس موظفيهم مثل : التعـــاون ، والانـــضباط ، والجودة ، والحرية ، والتسامح ، والالتزام وغيرها ، إذا ما أرادوا بناء مؤسسات مستقرة مزدهرة ، مفعمة بالحياة ، تغذيها ثقافة قوية دافعة إلى حسن الإنجاز ، والتميز ، والإبداع .

- **الموظفون القدامى *Old Employees*** : تتعزز الثقافة التنظيمية كذلك عن طريق زملاء العمـــل القدامى في المنظمة . فعندما ينخرط الموظفون الجدد بالعمل في المنظمة ، فهم في الغالب يجهلون القواعد والنظم القائمة في المنظمة التي تحدد الممنوع والمسموح من التصرفات والأفعال ، وغير مـــتأكدين من طرائق العمل أو أساليب معالجة مواقف معينة .

ففي المنظمة ذات الثقافة القوية ، فإن الموظفين القدامى المتمرسين في العمل يعرفون جيدا ماذا يعملون ، وبالتالي فهم يوجهون نظراءهم من الموظفين الجدد ، ويرشدونهم إلى كيفية التـــصرف في المواقف المختلفة ، بما يضمن التناغم بينهم في الفهم والسلوك ، وأن الجميع يصنع الأشياء أو يقوم بعمله بأساليب متماثلة تقريبا ، ويعمل على تقليص التفسيرات المتباينة . فعلى سبيل المثال :

إذا كانت فلسفة المنظمة في خدمة الزبائن تقوم على التسامح والتعاون ، فـإن المـوظفين الجـدد يتعلمون أنه إذا أراد أي زبون أن يعيد البضاعة لسبب ما ، فإنه يمكنـه ذلـك ، وبالتـالي فـإن الموظف لن يتردد في قبول البضاعة المرتجعة . وعندما تنقل هذه الرسالة عن طريق الموظفين القدامى ، ويراها الموظفون الجدد ، فإنهم سيمارسون مثل هذه السلوك ويتبنون هذا النهج اقتـداء بهم . إن هذا التوحيد في العمل يزيل التناقض والتفسيرات الغامضة التي يمكن أن تحـدث فـي المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة ، حيث التواصل بين الأفراد ضعيف ، وما يجـب عملـه غالبـا مختلف بين شخص وآخر ، أو بين قسم وآخر داخل المنظمة .

- **نظم المكافآت *Reward Systems*** : تعد نظم المكافآت من الوسائل المهمة التي تـساعد علـى تطوير ثقافة المنظمة . والمكافآت هنا ليست مقصورة على النواحي المالية والمادية وحسب ، بل تشمل نواح أخرى معنوية ، مثل الاعتراف ، والتقدير ، والترقية ، والترفيع ، وغيرها . ويجـب أن يعطى الاهتمام ابتداء بتطوير إحساس بالرضا والإنجاز لدى الأفراد للعمل المنجز جيدا . ومن المهم في هذا الباب السماح بالأخطاء ، بمعنى عدم معاقبة أولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف أو بعضا منها ؛ لأن ذلك سيكون له تأثير سلبي في بقية الأفراد ، وسيفضي بالتالي إلـى خطـر جسيم ينعكس على جماعات العمل وسائر الموظفين ، وبالتالي على مستقبل المنظمة برمتها .
- **المجتمع المحلي *Local Society*** : إن أية منظمة لا تعمل في فراغ ، إنها تكـوين اجتمـاعي هادف ينشط داخل مجتمع واسع له ثقافته المستقرة نوعا ما ، وبما أن المنظمة نظام مفتوح ، فإنه يتأثر بما حوله ويؤثر فيه على نحو ما ، يأخذ منه جميع مدخلاته ، ويـصرف فيـه مخرجاتـه. والأفراد أهم موارده التي يوظفها لإنجاز أعماله ، فهم يأتون إلى المنظمة حاملين ثقافة المجتمـع بكل ما تكتنفه من قيم ، ومعتقدات ، وأعراف ، ومعايير ، واتجاهات ، وغيرها ، فإن الثقافة التي

يجلبها هؤلاء الموظفون من المجتمع المحلي إلى داخل المنظمة تمتزج بثقافة المنظمة وتؤثر فيها تأثيرا كبيرا .

إن قيم المجتمع ومعاييره ذات تأثير عميق في ثقافة أية منظمة تعمل في إطاره . وسواء أكانت الثقافة وطنية أم تنظيمية هي نتاج قيم ومعايير يخضع لها الناس في توجيه سلوكهم وضبطه . فالمجتمع الأمريكي مثلا تسوده ثقافة مبنية على القيم الاقتصادية الرأسمالية ، والقيم الديمقراطية السياسية ، والقيم الاجتماعية القائمة على المنافسة الفردية ، وهذه الثقافة بكل مكوناتها ، تنسحب على المنظمات العاملة في كنفها ، فتصبغها بصبغتها المميزة لها ، وهي بطبيعة الحال تختلف عن الثقافات التي تعيشها المنظمات العاملة في اليابان ، أو فرنسا ، أو مصر مثلا ، وذلك لاختلاف القيم في تلك البلاد عنها في الولايات المتحدة الأمريكية . فالثقافة التنظيمية مهما تميزت في المنظمة الواحدة عن غيرها أو عن ثقافة المجتمع الأم الذي تعيش فيه، لا بد أن تتأثر بها بشكل كبير .

ويرى الباحث أن على المنظمة أن تعمل على تدعيم العوامل التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة ، والالتزام بأنماط سلوكية أخلاقية محددة تدعم توجه الإدارة للمضي نحو غاياتها ، ولا سيما ما يصدر عن القادة المؤسسين والموظفين القدامى في المنظمة من سلوكات . أما ما يأتيها من ثقافة وافدة بحكم تأثير المجتمع المحلي أو البيئة الخاصة وسواهما ، فيمكنها مراقبة ذلك وإعادة صياغته أو توجيهه بما يحافظ على ثقافتها الخاصة من الذوبان أو التأثير السلبي .

خصائص الثقافة التنظيمية *Characteristics of Organizational culture*

تتميز الثقافة ، بوجه عام ، بمجموعة من الخصائص شأنها في ذلك شأن أي ظاهرة اجتماعية . فهي موجودة في أي مجتمع من المجتمعات ، بدائيا كان أم متحضرا ، قديما أم معاصرا . وأي ثقافة في أي

مجتمع تتصف بالخصائص التالية (استيتية،2004،ص. 233 ؛ المغربي،2002،ص.461 ؛ الخطيب،2002،ص.287) :

1- الثقافة مكتسبة : بمعنى إنهها ليست فطرية أو وراثية ، والإنسان لا يرثها كما يرث لون عينيه أو بشرته ، بل يكتسبها من الوسط الاجتماعي الذي يحيط به ، وذلك بطرائق مقصودة : كالتعليم والتدريب ، أو عرضية عن طريق تقليد ومحاكاة الأفراد الذين يتفاعل معهم ويعيش في كنفهم في إطار المنظمة التي يعمل فيها.

2- الثقافة انتقالية : إنها تراث اجتماعي يتعلمها ويتمثلها الفرد بصفته عضوا في منظمة معينة ، فهي تنتقل من جيل إلى جيل من الموظفين بوساطة عملية التنشئة الاجتماعية ، كما تنتقل من جماعة إلى أخرى ، أو من مجتمع إلى آخر بوساطة عملية التثاقف *Acculturation* .

3- المرونة والتكيف : تتسم مكونات الثقافة بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية والعقلية ، ومع تطور المعارف ، والعلوم ، والثقافات الأخرى . فثقافة الجودة الشاملة مثلا ، لم تكن موجودة منذ سنوات ماضية ، وإنما فرضتها في الآونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تبنتها ، وسرعان ما تبنتها الكثير من المنظمات وأدخلتها في ثقافتها .

4- الثقافة تكاملية : أي ذات طابع تكاملي ، بمعنى أنها مركبة من عناصر وسمات معنوية وفكرية ، تترابط مع بعضها بعضا في نسق معين . فأسلوب حياة كل جماعة عبارة عن بناء وليس مجرد مجموعة عشوائية من أنماط الاعتقاد والسلوك . فالثقافة نسق تقوم أجزاؤه على الاعتماد المتبادل والانسجام فيما بينها ، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد الجوانب الثقافية لا يلبث أن ينعكس أثره في سائر الجوانب .

5- الثقافة تراكمية استمرارية : الثقافة ظاهرة تنبع من وجود الجماعة ورضا أعـضائها عنهـا ، وتمسكهم بها ، ويعمل كل جيل منها على تسليمها للأجيال اللاحقة ، بعد إدخال بعض التعديلات عليها بالإضافة أو الحذف ، وهو ما يسهل ظهور أنساق أو أنماط ثقافية جديدة .

6- الثقافة إنسانية : الثقافة ظاهرة تخص الإنسان فقط لأنها نتاج عقلـي وإدراك واع ، والإنـسان يمتاز عن باقي المخلوقات بقدرته العقلية وإمكاناته الإبداعية ، ولا يشارك الإنـسان فـي هـذه الظاهرة – الثقافة- أي من المخلوقات الحية .

أنواع الثقافة التنظيمية

أشارت معظم الأدبيات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة إلى جود اختلافات في تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية ، نظرا لتباين آراء واهتمامات الباحثين والمهتمين بها ، وقد تفاوتت هذه التصنيفات ، فمنها ما كان بحسب المحتوى والمضمون ، ومنها ما كان يعتمد على درجة تأثير الثقافة وقوتها ، ومنها حسب درجة تفاعلها مع البيئة (الوقفي 2004،ص76). وعلى هدى هذه الأدبيات يمكن إجراء التصنيف التالي الذي يرى الباحث أنه يتلاءم والطروحات في هذا المجال :

أ- ثقافة القوة Power Culture

يتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات الفردية الصغيرة ، وشركات الاعتمادات التجارية أو المقاولات . وتركيبة هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت ، يكون فيها تقسيم العمـل على أساس الوظائف أو المنتج ، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية ومركزية في تمريـر الأوامر والتعليمات ، وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير ، وبعيدة نسبيا عن الروتين .

ب- ثقافة الدور Role Culture

تعتمد في تكوينها على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج ، وتشبه في تكوينها شكل المعبد الإغريقي الذي يعتمد في قوته على الأعمدة التي تمثل الوظائف والأدوار في المنظمة . تنسجم هذه الثقافة مع البيئة وتلبي رغبات وتوقعات العاملين ، وهي أكثر ميولا إلى البيروقراطية ، ويتم العمل فيها وفق منظومة القواعد والإجراءات ، وفيها درجة عالية من الاستقرار ويشعر العاملون فيها بالأمن الوظيفي والانتماء .

ت- ثقافة المهمة The Task Culture (Achievement)

تكون صور التنظيم على شكل بناء شبكة توجه مصادرها نحو حل مشكلات معينة ، وتعتمد في قوتها على توحيد فكرة الجماعة كفريق يتوجه نحو العمل أو المشروع ، وإلى حل الصراعات والالتزام المشترك والعمل على تحقيق الأهداف ، ويكون للخبرة دور مهم وفعال في تأدية الواجبات . وتتميز هذه الثقافة بمقدرتها العالية على التكيف مع البيئة . والثقافة هنا موجهة نحو الانجاز ، والحكم من خلال النتائج وتركيبتها على شكل شبكة وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام المكافآت والحوافز .

ث- الثقافة الفردية الشخصية Individualized Culture

تعتمد قوة هذا النوع من الثقافة عل قوة مركزها لا على قوة مواردها وإنجازاتها ، حيث ينصب اهتمامها على تحقيق مصلحة الأفراد بالدرجة الأولى ، والعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين علاقة قوية ومتبادلة ، وتكون مواردها في العادة محدودة ، وفيها درجة من التخصص وتتصف ببطء الاستجابة لأنظمة القوة في المنظمة ، وتضم مجموعة من الأشخاص اللامعين . والمنظمات التي تتبع هذا النوع من الثقافة تكون في العادة قليلة .

ومن جهة أخرى يصنف البعض(جواد ،2000،ص.226؛ Daft,2001,P.593) مكونات الثقافة إلى صنفين رئيسين هما : الثقافة المادية Material Culture والثقافة اللامادية Non-Material Culture . وقد اتخذ هذا التصنيف أساسا لنظرية التغيير الثقافي . حيث يشمل مفهوم الثقافة المادية كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الفرد ، وتتمثل في المظاهر المادية الملموسة في المنظمة مثل : الآلات ، والمباني ، والتكنولوجيا المستخدمة ، واللباس ، والشعارات ، وتصميم المكاتب . وهذه المظاهر تؤثر في تكوين السلوك داخل المنظمة ، مثل التكنولوجيا التي قد تزيد أو تنقص من درجة الاعتمادية في العمليات والموظفين وهذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

بينما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية جميع القيم الأفكار والمعايير والمعتقدات وكل ما هو غير مادي في المجتمع ، وهذا هو الجانب غير المحسوس ، وهي تنتقل من جيل إلى آخر وتتصف بأنها بطيئة التغيير بعكس الثقافة المادية السريعة التطور والتغيير .

ولكن الثقافة غير المادية ذات تأثير قوي ومهم على سلوك الأفراد مثل الشعائر والطقوس المتبعة تعمل على زيادة تماسك المجموعة ، وتظهر في السلوك الرسمي أو غير الرسمي ، وقد تكون هذه الشعائر بقصد التحسين والتجميل أو بقصد الحرمان وإنقاص بعض الحقوق . ومن الشعائر على المستوى غير الرسمي المبادرة إلى الترحيب والاحتفاء بزميل جديد أو حفل وداع تكريم لزميل آخر أو احتفال بمناسبة وطنية أو دينية الأمر الذي يقوي ويعزز من ثقافة المنظمة . وهذا النوع من الثقافة يشكل محور هذه الدراسة ويشمل على الجانب السلوكي كالمعتقدات ، والقيم ، والاتجاهات ، والمعايير ، والأعراف .

ومن جهة ثالثة يصنف بعض الكتاب (حريم،1997، ص.450) ثقافة المنظمة إلى نوعين : ثقافة قوية *Strong Culture* ، وثقافة ضعيفة *Weak Culture* . ويشير مفهوم قوة الثقافة إلى شدة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة الخاصة بها . وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة

تمسك العاملين بتلك القيم والمعتقدات . وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافـــة المنظمـــة : أحدهما الإجماع Consensus على المعتقدات والقيم المهمـــة فـــي المنظمـــة أو مـــدى المـــشاطرة Shardness فيها ، وثانيهما شدة التمسك بهذه القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة . ومـــن معـــايير قياس قوة الثقافة : درجة التماسك الاجتماعي ، ودرجة الولاء للمنظمة ، والالتزام التنظيمي ، وعـــدد حالات ترك العمل في المنظمة .

ثانيا : أخلاقيات القرارات الإدارية

Managerial Decision Ethics

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو أساس الإدارة وقلبها النابض ، وفي كثير من الأحيان يجد المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي وشغلهم الشاغل ؛ نظرا لما يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ، وتحديد من الذي سيقوم بالعمل ، ومتى ، وأين ، وكيف . وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ، وفي كافة مستويات التنظيم .

إن تحديد الهدف في حد ذاته قرار ، والخطط التي توضع وصولا إلى تحقيق ذلك الهدف ، تبنى هي الأخرى على قرارات تتخذ بشأنها ، ووضع السياسات التي تسير عليها المنظمة ، ومجموعة القواعد والنظم التي تحكمها ، ومعالجة المشكلات التي تواجهها ، كل هذه أمور تقتضي قرارات تنظيمية أو تنفيذية . ولذلك يعد القرار أهم عناصر العملية الإدارية ، بل هو جوهر الإدارة وأداة القيادة والتوجيه (عساف، 1988، ص. 503) .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح وملفت للنظر ، ولهذا يكثر الحديث في هذه الأيام عن أخلاقيات القرارات الإدارية ، وأخلاقيات الوظيفة العامة ، وأخلاقيات الأعمال ، وأخلاقيات الإدارة.. الخ . فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد ، والربح هو الهدف الأساسي أو المسؤولية الوحيدة للأعمال ، أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام مماثل أو مقارب ، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال (نجم،2005،ص.11) .

وفي هذا المبحث سيتم تناول موضوع أخلاقيات القرارات الإدارية من حيــث مفهــومي القــرار الإداري والأخلاق ، وأهمية الأخلاق في منظمات الأعمال ، وبواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في الوقت الحاضر ، والضغوط التنظيمية التي يتعرض لها صاحب القــرار ، والفلــسفات الأخلاقيــة ، وغيرها مما يتصل بهذا الموضوع .

مفاهيم القرار الإداري والأخلاق : Decision and Ethics Concepts

القرار في اللغة من قر قرارا وتقرارا في المكان ، أي ثبت وسكن . والقرار ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ، والمستقر الثابت المطمئن من الأرض ، وما قر فيه ، أي حــصل فيــه الــسكن أو السكون . يقال : صار الأمر إلى قراره أي انتهى وثبت . وأهل القرار : أهل الحضر المستقرون في منازلهم ، خلاف أهل البدو الذين لا يزالون متنقلين . ودار القرار : الآخرة (المنجد 1975مادة: قر) .

أما في **الاصطلاح** ، فهناك تعريفات عديدة للقرار بوجه عام ، متفقة روحا ومختلفة لفظا ، ولكنهــا بجملتها تدور حول صيغة واحدة هي : اختيار بديل من بديلين أو أكثر .

وأهم التعريفات الاصطلاحية للقرار ما يلي :

يعرفه العلاق (2008) بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بــين بــديلين متاحين أو أكثر (ص. 160) .

أما مجنسن وآخرون (Megginson L.C & Other,1983)فيعرفون القرار بأنه الاختيار الواعي لمسار فعل من بين البدائل المتاحة لتحقيق نتيجة مرغوبة (p. 182) .

يتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار الإداري تمثل مجموعة من التصرفات التي يسلكها المــدير متخذ القرار ، وتنتهي إلى تفضيل بديل (أو حل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة . أمــا إذا

كان المدير مضطرا إلى بديل واحد دون وجود بدائل أخرى ، فإن هذا التصرف يخرج عــن كونــه قرارا ، بل يعد استجابة ذاتية ، وردّة فعل مباشرة لظروف أو مواقف معينة .

وعليه يرى الباحث أن القرار هو الاختيار الواعي القائم على أساس معايير محددة لبديل واحد من بين بديلين أو مجموعة بدائل متاحة أمام متخذ القرار في موقف يتطلب ذلك ، بغية تحقيــق هــدف أو أهداف معينة أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة .

أما الخلق في اللغة (بضم الخاء واللام) فمعناه : السجية ، والمروءة ، والطبع ، والدين (الفيروز أبادي : مادة خلق) . وفي لسان العرب : الخلق الطبيعة وجمعها أخلاق ، وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة ، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها ، ولها أوصاف حسنة وقبيحة (مادة : خلق) .

يتضح من هذا العرض اللغوي لمفهوم الأخلاق أن لها ثلاثة معان بارزة (يالجن، 1996،ص.69) :

الأول : الخلق يدل على الصفات الطبيعية النفسية في خلقة الإنسان الفطرية على هيئة راسخة متناسقة .

الثاني : تدل الأخلاق على الصفات المعنوية التي اكتسبت وأصبحت عادة في السلوك كعادة الــصدق مثلا . ومن ثم تصبح وكأنها خلقت مع طبيعته أو تصبح طبيعته الثانية .

الثالث : للأخلاق جانبان : جانب نفسي باطني ، وجانب سلوكي ظاهري .

وفي الاصطلاح : الخلق حال للنفس راسخة ، تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجــة إلى فكر وروية (المعجم الوسيط : مادة خُلُق) .

ويعرفه(عبد الحميد والحياري،1985،ص.67) بأنه تغلب ميل من الميول على الإنسان باستمرار، فالكريم هو الذي يغلب عليه الميل إلى العطاء ، ويوجد عنده هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعيــة

إليه ، إلا في أحوال نادرة . والبخيل من يغلب عليه الميل إلى الشح وعدم البذل . أما مــن لا يتغلــب عليه ميل خاص باستمرار فلا خلق له . ونفهم من هذا التعريف أن الخلق صــفة نفــسية لا شــيء خارجي . أما المظهر الخارجي فيسمى سلوكا أو معاملة ، وهو بطبيعة الحال انعكاس لما يحمله المرء من صفات نفسية .

وقد عرفه آخرون (الميداني،1996، ص .10) . بأنه صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتــسبة، ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة . فالخلق منه ما هو محمود ومنه ما هــو مــذموم ، وهــذه الصفة كي تكون خلقا لا بد لها من شرطين (عقلة، 1986،ص. 14) :

1- أن تكون راسخة عميقة الثبوت في النفس : أي تتكرر الأفعال على نسق معين حتى تكون عادة مستقرة ، لأن الذي يدل على خلق المرء جملة تصرفاته في عامة الأحوال والأوقات ، لا فــي النادر منها .

2- أن تصدر الأفعال عنها بيسر وسهولة ، ومن غير روية أو تفكير ، وأن لا تكون أثرا لأســباب خارجية كالخوف والرجاء والحياء ، مما يجعل صدور هذه الأخلاق تصنعا وتكلفا على خــلاف سجية صاحبها .

وليست كل الصفات المستقرة في النفس من قبيل الأخلاق ، بل منها غرائز ودوافع لا صــلة لهــا بالخلق . فالذي يفصل الأخلاق ويميزها عن جنس هذه الصفات كون آثارها في السلوك قابلة للحمد أو الذم ، وبذلك يتميز الخلــق عــن الغريــزة ذات المطالــب المكافئــة لحاجــات الإنــسان الفطريــة (الميداني،1996 ،ص. 11) .

إن الغريزة المعتدلة ذات آثار في السلوك ، إلا أن هذه الآثار ليست مما يحمد الإنسان عليه أو يذم. فالأكل عند الجوع بدافع الغريزة ليس مما يحمد أو يذم في باب السلوك الخلقي . لكن الشره الزائد عن حاجات الغريزة العضوية أمر مذموم ، لأنه أثر لخلق في النفس مذموم ، هو الطمع المفرط ، وعكس

ذلك أثر لخلق في النفس محمود ، وهو القناعة . والحذر من وقوع مكروه أثر من آثار غريزة حب البقاء ، وليس محلا للمدح أو الذم في باب السلوك الخلقي ، لكن الخوف الزائد عن حاجات هذه الغريزة أثر لخلق في النفس مذموم ، هو الجبن ، أما الإقدام الذي لا يصل إلى حد التهور فهو أثر لخلق في النفس محمود ، هو الشجاعة . وهكذا سائر الغرائز والدوافع النفسية التي لا تدخل في باب الأخلاق ، إنما يميزها عن الأخلاق كون آثارها في السلوك أمورا طبيعية ليست مما تحمد إرادة الإنسان عليه أو تذم (الميداني،1996 ،ص .193) .

ضرورة مكارم الأخلاق للمجتمعات الإنسانية

يبحث علم الأخلاق في معنى الخير والشر، وما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضا ، ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدوها في أعمالهم ، وينير لهم السبيل لعمل ما ينبغي عمله.

ولا شك أن الأخلاق هي الدعامة الأولى لحفظ كيان الأمم من التصدع والانهيار ، ولهذا نرى الباحثين والفلاسفة قد اتفقت كلمتهم على ضرورتها للفرد لصالح نفسه ، وللمجتمع في جملته . فكما أن الفرد يضيره ويفسد أعماله أن يكون كاذبا ، حسودا ، شريرا ، ماكرا ، كذلك تفسد المجتمعات بشيوع هذه الصفات في أفرادها .

لهذا كان أول ما توجهت إليه عناية الفلاسفة والمشرعين– العاملين على إصلاح الجماعات البشرية – الدعوة إلى الأخلاق الفاضلة ؛ لأنها الدعامة الأولى في بناء كل مجتمع سليم ، فالأخلاق أساس بناء كل مجتمع . من أجل ذلك كانت رسالة الأنبياء الحث على مكارم الأخلاق ، والنهي عن رذائلها (طبارة،1995،ص.276) .

ومن هنا فإن للأخلاق وظائف مهمة في حياة الناس ، تتمثل فيما يلي (عبد الحميد والحياري، 1985،ص.68) :

1- تجعل سلوك الإنسان متصفا بالثبات والتماسك ، والتوافق والاطراد ، فمثلا : عواطف الإنسان نحو أسرته لا تتصادم مع عواطفه نحو وطنه ، بل إن عواطفه جميعا تعمل بشكل منسجم ومتوافق .

2- يمكن التنبؤ بتصرف الشخص ، وسلوكه في المواقف المختلفة . فإذا عرفت خلق فرد من الأفراد ، يمكن التنبؤ بما سيفعله في وقت معين .

3- الخلق يعطي قوة في الإرادة ، وفي العزيمة ، فهو يمكّن الشخص من أن يحدد اختياره للمسلك القويم في أي موقف من المواقف ، مهما يكن الاختيار قاسيا والمسلك صعبا ، كما أن الخلق يزود الفرد بالقدرة على الثبات والتمسك بالعزيمة .

4- الخلق مظهر من مظاهر الالتزام والضبط الاجتماعي ، لأنه يعني احترام الأفراد للنظام الاجتماعي والعمل وفقا لأحكامه .

5- الخلق القويم (الحسن) يمنح صاحبه الثقة بالنفس ، والثبات في مواقف الريبة والاضطراب، ففي الحديث الشريف : (دع ما يريبك إلى مالا يريبك ، فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة).

ضرورات السلوك الأخلاقي للأعمال

الأخلاق – كما سبق بيانه – ضرورة للإنسانية جمعاء في كل زمان ومكان ، فهي مرشدة للسلوك القويم ، وحافظة للعلاقات بين الناس ، وبانية للثقة فيما بينهم . ولعل أهم المبررات ــ إضافة إلى ما سبق ــ التي تدفع المنظمات بوجه عام ، ومنظمات قطاع الأعمال بوجه خاص إلى الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية للسلوك ما يلي (نجم،2005،ص.31؛ والعامري والغالبي، 2005،ص.137) :

- إن التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون مكلفا بشكل لا يمكن تبريره ، حتى من الناحية الاقتصادية الصرفة ، إذ تتكبد الشركات في دعاوى قضائية تعويضات ونفقات مالية كبيرة لا آخر لها .

- إن التصرف اللاأخلاقي يواجه على الأرجح بالثأر والانتقام (Retaliation)، ويُثير أحقاد الشركات الأخرى المتضررة منه ، كما أن السمعة السيئة التي تلحق بالشركة جراء انتهاك الثقة تجعل الآخرين يحجمون عن التعامل معها .
- إن وجهة النظر الحديثة ، خلافا للفكر التقليدي والمنظور القديم ، أصبحت أكثر تقبلا لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تدفع (Ethics Can Pay) أي يمكن أن يكون لها عائد مكافئ أو يفوق ما ينفق على نشاطات الشركة الملتزمة بأخلاقيات الأعمال ، إن لم يكن ذلك في المدى القصير ، فسيكون على الأرجح في المدى الطويل .
- إن وجهة النظر الحديثة أخذت تقرن تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة ، في حين أن مراعاتها تقترن بالمصلحة الذاتية المتنورة (Enlightened Self - Interest) . والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الاهتمام والتأمل العميق ؛ لأن البعض يرى أن الخيار أمام متخذ القرار واحد من أمرين : إما أن يكون إيثارا ، وإما أن يكون أثرة أو (مصلحة ذاتية) ، وليس كليهما . في حين أن المصلحة الذاتية المتنورة تسعى للجمع بين الإثنين . أخذة بعين الاعتبار أن الشركات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي ، لا بد أن تتحمل تكلفة إضافية (وهذا خلاف المصلحة الذاتية) لضبط سلوك العاملين ؛ كي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم .
- إن سمة الرشد (Rationality) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي ، يمكن أن توجد كذلك في النموذج الاقتصادي – الاجتماعي – الأخلاقي . فكما تكون الكفاءة معيارا لمدى تحقق الأهداف ، فإن الأخلاق تكون معيارا كذلك ، وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى ؛ لتحقيق تلك الأهداف التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة ، وليس مصلحة حملة الأسهم وحسب .

- إن بعض الممارسات اللاأخلاقية قد تكون جريمة ، والجريمة بكل المقاييس لا يمكن أن تنتمي إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ، ولا إلى مبادئ الاقتصاد .
- إن بقاء المنظمة ناشطة في السوق مرهون بمدى التزامها بالقواعد الأخلاقية ومراعاتها للمسؤولية الاجتماعية ، فإذا فقدتهما فقدت مكانها وخرجت من السوق بسمعة سيئة .

بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال

لقد حظي موضوع أخلاقيات الأعمال باهتمام متزايد بين المديرين والأكاديميين والرأي العام في السنوات الأخيرة ، وذلك لعدة أسباب (إدريس،2004،ص.195؛ المغربي،2007،ص.503) :

أولا : كثرة الممارسات غير الأخلاقية للشركات – حتى المشهورة منها – في الفترة الماضية ، مما أثار الرأي العام ضدها ، والحق أضرارا متفاوتة بسمعتها . فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يزيد على ثلثي كبرى الشركات الأمريكية انخرطت بشكل أو بآخر من أشكال السلوك غير القانوني ، وذلك في الخمسة عشر عاما الماضية فقط . وبعض السلوكات غير القانونية جاء بسبب ضغوط الإدارة في العديد من المنظمات على العاملين فيها لانتهاج أنماط سلوكية مشكوك فيها ، وتمثل انتهاكا لأخلاقيات الأعمال . ففي دراسة شملت 1500 من المديرين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والإشرافية ، أشار أكثر من 40% منهم أنهم خالفوا ضمائرهم من أجل تحقيق مصالح شخصية أو نفعية . وفي دراسة أخرى أظهر 75% من أفراد عينة الدراسة بأنهم تعرضوا لضغوط إدارية للتنازل عن قيمهم الأخلاقية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . مثل هذه المشكلات جعلت المديرين يشعرون بانحدار مستويات أخلاقيات الأعمال في منظماتهم وخطورة استمرار هذه الظاهرة ، مما أوجب ضرورة التصدي لها .

ثانيا : أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات ذات الحساسية الخاصــة ، نظــرا لإدراك دوائر الأعمال لخطورة الآثار المترتبة على الممارسات غير الأخلاقية ، سواء بالنسبة للمنظمات أم المجتمع بوجه عام .

ثالثا : إدراك المديرين والجمهور أن أساليب اتخاذ القــرارات الإداريــة ذات العلاقــة بالممارســات الأخلاقية هي ظاهرة تتسم بالتعقيد ، وتنطوي على كثير من التحدي . إن تحديد ما يعد أخلاقيا وما لا يعد كذلك قد يكون صعبا في العديد من المواقف . فعلى سبيل المثال : ما هــو الــربح العادل ؟ وما هو السعر الملائم ؟ وما هي الدرجة التي تعكس الشفافية مع الصحافة والرأي العام ؟ . وهذه القضايا لم تحظ بالاهتمام الكافي فيما مضى ، إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر .

رابعا- لعبت الحكومات دوراً هاماً لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل ، فقد أدركــت تلــك الحكومات في الدول المتقدمة أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة لجــشع التجــار وألاعيبهم اللاأخلاقية ، وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عــن عواقــب وخيمة للمجتمع بأسره ، ولذلك فقد تداركت الموقف المتدهور بسن القوانين والتشريعات التــي تهدف إلى ردع السلوكات المنحرفة عن الجادة ، بالإضافة إلى إنشاء الأجهزة الإدارية المختصة لمتابعة تطبيق تلك القوانين ، وهو ما من شأنه العمل على حماية الجمهور ومصالح المجتمع من إغراءات التجار غير الصادقة ، ومن أساليب تسويقهم الملتوية ، بما يضمن للمجتمع سلعا آمنة و خدمات جيدة .

خامسا- ونظرا لأن موضوع أخلاقيات الأعمال موضوع معقد ، فإن وجهات نظر المــديرين أحيانــا تختلف بشأن أي التصرفات يمكن أن توصف بالأخلاقية . إن المسألة في كثير من مواقف اتخاذ القرارات لا تتعلق بالمفاضلة بين ما هو صحيح وما هو خطأ ، ولكنها في كثير مــن الأحيــان

تنطوي على التعارض بين ما هو صحيح في مواجهة ما هو صحيح من هذه الموضـــوعات . فعلى سبيل المثال : متابعة استخدام العاملين لحساباتهم الشخصية والهواتف في أثناء العمل ، هل يجب اعتبارها متابعة من أجل التأكد من حسن استغلال وقت العمل ؟ أم أن ذلك يعـــد انتهاكـــا لخصوصيات الأفراد وحرياتهم الشخصية ؟ كذلك اختبارات العاملين بشأن الإدمان والأمـــراض المعدية هل تعد مسألة شخصية أم قضية تنظيمية ؟ بالطبع ســـوف تختلـــف وجهـــات النظـــر (إدريس،2004،ص.195).

الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية

يقوم كل فرد في مجال عمله باتخاذ قراراته وتحديد خياراته وفقا لمضامين أخلاقية ، مسترشدا فـــي ذلك بالسياسات المكتوبة والمعايير غير المكتوبة ، ومقتديا بمديريه في المستويات العليا في المنظمـــة . وإذا ما تحرى كل فرد في العمل الجوانب الأخلاقية في سلوكه ومجمل تصرفاته فسوف يترتب على ذلك أن تؤدي المنظمة كلها عملها بصورة سليمة ، تراعى فيها الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية . ولهذا كان لزاما على كل فرد التفكير جيدا في عواقب أفعاله ، ومن ثم عليه القيام بالاختيـــار الـــصحيح وفق المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها (المغربي،2007،ص.505) .

ومن المتفق عليه أن الأخلاق ضرورية للحياة البشرية ، سواء في المجال الفردي أم في المجـــال الاجتماعي بوجه عام ، أم في مجال الأعمال بوجه خاص . ويدرك معظم الناس البالغين معنى الأخلاق وماهيتها وضرورتها المجتمعية ، ولا سيما مكارم الأخلاق التي تدعو إليها الأديان والفلسفات الأخلاقية على حد سواء ، كالصدق ، والأمانة ، والرحمة ، والإيثار ، والوفاء ، وغيرها .

ولكن المختلف فيه هو تقدير المعايير الأخلاقية التي يعتمد عليها في الحالات الغامضة (أو ما يشار إليها بالمنطقة الرمادية) التي يتنازع الفرد فيها خياران صائبان ، ولكن يقوم كل خيـــار منهمـــا علـــى حساب الآخر ، ولا يمكن التوفيق بينهما بحال ، إذ يقف المرء حائرا مترددا بـــين الإقـــدام والإحجـــام؛

لخشيته من انتهاك الأسس الأخلاقية أو المبادئ التي تسير عليها المنظمة . وفي هذا الإطار فقد تمخض الفكر الفلسفي عن ثلاث نظريات تمثل مداخل مهمة ترشد السلوك الفردي والجماعي إلى أفضل السبل فيما هو عازم على اتخاذ قرار فيه ، بما يجنبه المآزق الأخلاقية المشار إليها ، وهي كما يلي (نجم، 2005،ص.54؛ المغربي،2007،ص.505، Rachman & Others, 1987,P .81) :

1- نظرية المنفعة العامة (أو المصلحة الراجحة) Utilitarian View

وفقا لهذه النظرية فإن القرار الصحيح هو القرار الذي يترتب عليه أفضل ما يمكن من المنفعة لأكبر عدد ممكن من الأفراد . أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية ، وإن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي سيحقق منافع صافية أكبر (وتنتج عنه تكاليف صافية أقل) للمجتمع ككل . لهذا فإن أية منظمة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة ، لتشمل مصالح الأطراف المتعددة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها ، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع يعني : ربح أكبر ، واستهلاك أقل للموارد ، وتلوث أقل للبيئة ..... الخ .

وباستخدام هذه النظرية فإن على متخذ القرار تقدير الآثار المترتبة على كل البدائل المتاحة للقرار على جميع الأطراف المتأثرة به ، ومن ثم اختيار البديل الأكثر نفعا لأكبر عدد منها . أي يرفض البدائل التي تترتب عليها منافع للأقلية ، أو التي تفشل في الوفاء باحتياجات الأغلبية . وقيمة هذا الاتجاه تعتمد على المهارة في تقدير مدى تأثير القرار وأبعاده الأخلاقية ، ويظهر التحدي الكبير في ضرورة الارتقاء إلى مستوى القرار الذي يحقق النفع لمعظم الأفراد . (Rachman,1987,p82) .

2- نظرية الحقوق الفردية (الحقوق والواجبات) Rights View

إن الاعتقاد بأهمية الحقوق الفردية يعد من الاتجاهات التي يجب أن يُسترشد بها في التعامل بين الناس ؛ لأن الإيمان بما للآخرين من حقوق ينطوي ضمنيا على الشعور بالمسئولية تجاه حماية هذه الحقوق ، وبالتالي يجب رفض أي قرار يؤدي إلى إغفال هذه الحقوق أو الانتقاص منها . وهذه

النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا تجب مراعاتها ، وهي نوعان : الأولى حقوق أخلاقيـة ، وهي تلك الحقوق المقررة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا ، بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيـه . ومن أمثلة هذه الحقوق : حق العيش ، وحق الملكية ، وحق العمل ، وحـق الكرامـة الإنـسانية .. وغيرها . والثانية حقوق قانونية ، وهي التي تمنح للفرد عن طريق القانون ، مثل حـق الفـرد فـي الحصول على محام للدفاع عنه .

ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي وجـوب وجـود علاقـة تكاملية بينها وبين الواجبات . فحق العيش للفرد يترابط مع حق الآخرين في العيش ، وحق الحريـة للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا . بمعنى أن أي قرار يتخذ لا بـد أن يراعـي حقوق الآخرين ولا ينتهكها ، وهو ما يمثل قيدا على حرية المنظمة في التصرف من أجـل حمايـة الآخرين ، وفي الوقت نفسه يمثل قيدا على حرية الآخرين في التصرف لحماية المنظمة ، فهي معادلة منطقية بين الحقوق والواجبات ويجب أن يدركها الجميع ويلتزم بها .

3- نظرية العدالة Theory of Justice View

إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف ، فالمنـافع والأعبـاء لا بـد أن تتوزع على الجميع (وهو ما يشار إليه العدالة التوزيعية) ، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين ، وأن خارقي هذه القواعد يجب أن يتعرضوا للعقوبات الرادعة (وهـذه هي العدالة الجزائية) . وفي خرق هذه القواعد يمكن أن تنجم عنه أضـرار وضـحايا لا بـد مـن تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية) .

هذه النظريات الثلاث لا تعد بدائل فيما بينها ، بل على العكس من ذلك ، فإن معظـم الأفـراد يمزجون بين هذه النظريات للوصول إلى قرارات تفي باحتياجات العدد الأكبـر مـنهم دون انتهـاك لحقوق الآخرين ، أو معاملة أي فرد بصورة غير عادلة . إن توافر الرغبة لدى الفرد ليكون شخـصا

ذا خلق في محيط عمله ليس بالأمر الكافي ، إذ يجب على منظمات الأعمال اتخاذ خطوات إيجابية كي يصبح أداؤها أكثر توافقا مع القواعد الأخلاقية . (Rachman,1987,p.82) .

ومما يلاحظ على هذه النظريات أنها تنسجم بقدر كبير مع متطلبات الحياة العملية علـــى أســـاس التكافؤ ما بين الأطراف ، أو بين الأعمال والنتائج ، أو العوائد والتكاليف ، أو المخالفات والعقوبات، أو الأضرار والتعويضات ...الخ . وهي في هذا المعنى تستجيب لقطاع الأعمال الذي يجد نـــشاطاته تخضع لقواعد صلبة من الربح والخسارة وحسابات دقيقة في تحليل (التكلفـــة – المنفعـــة) ونـــسب ومعاملات قائمة على المقايضة والمبادلة في أدق الأمور ، حتى تلك التي تتعلق بـــأهم شـــيء عنـــد الإنسان كالقيم ، وربما حياة الإنسان نفسها .(نجم،2005،ص.55) .

أخلاقيات الإدارة والضغوط التنظيمية

عندما ينفذ الموظفون الأوامر والقرارات الصادرة من جهة مخولة قانونا بإصدارها ، فإنما يمتثلون للنظام والقانون ، ذلك أن الامتثال في مثل هذه الحالة هو مبدأ أخلاقي ، ولكن ليس الخضوع للقوانين دائما يعد سلوكا أخلاقيا ، فقد يكون العمل إزاء أمر ما في شكله العام قانونيـــا ومـــشروعا ، بيـــد أن مضمونه مضر وغير إنساني وغير مشروع .

ولا شك في إن هذه الأشكال من الأعمال والممارسات ما يشكل ضغوطاً شديدة علـــى المـــديرين والعاملين ومبادئهم وقيمهم الشخصية من أجل التلاؤم ، وإلا فإن عليهم المغادرة وترك العمل إلى غير رجعة . ومثل هذه الثنائية (إما / أو) عادة ما تكون لصالح الملاءمة ، في ظل ظروف يكون فيهـــا تنافس على فرص العمل ، أو على المزايا التي ترتبط بالموقع الذي يتعرض لضغوط أكبر من هـــذا النوع .

ويمكن الحديث عن خمسة مصادر أساسية من الضغوط التنظيمية مرتبطة بأخلاقيات الإدارة هـــي: ضغط القواعد الرسمية ، وضغط الأعلى ، وضغط الأدنى ، وضغط بيئة الأعمال التنافسية ، وضغط زملاء العمل (نجم، 2005،ص.155) وهي كما يلي:

أولاً : ضغط القواعد الرسمية

إن القواعد (*rules*) وهي مجموعة الإجراءات وطرائق العمل المحددة ، ذات دور إيجابي فـــي تقليص التوتر في العمل عن طريق تحديد ما هو مطلوب ، والحد من الاختلافات التي يمكن أن تحدث بين الأفراد والتنظيمات جراء توحيد ما يجب عمله من وجهة نظر الشركة ، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية باستبعاد العوامل الشخصية والعاطفية التي لا يمكن تقديرها .

ولكن في مقابل هذه المزايا للقواعد هناك عيوب تشوبها ، فالقواعد تجعـــل الأفـــراد أكثـــر قبـــولاً للخضوع والانصياع . ومع الوقت تصبح القواعد هي نموذج لقوى الثبات في التنظيم في مقابل قوى التغيير المتمثلة بحاجات الأفراد ومطالب بيئتهم . كما أن القواعد ، بفعل ارتباطها بالأهداف التنظيمية ، قد تكتسب قيمة نهائية بدلاً من أن تكون وسيلة لتلك الأهداف ، وذلك عن طريق تحـــول المـــشاعر والمواقف المرتبطة بالانصياع للقواعد ، المخصصة أصلاً لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى التركيـــز على الطاعة لأسباب مستقلة عن تلك الأهداف التنظيمية .

ولعل التأثير السلبي الأكثر أهمية للقواعد هو أن هذه القواعد التي وضعت لتحقيق الكفاءة بوحدات الأداء المالي فإنها سرعان ما تجرد الأفراد من حسهم وقيمهم ، وتجعلهم خاضعين وسلبيين وفاقـــدين للحس الإنساني والأخلاقي إزاء ما هو مطلوب منهم القيام به ، بسبب هذه القواعد مقابل مـــا ينبغـــي القيام به وفق ما تفرضه قيمهم الشخصية والمبادئ الأخلاقية .

إن طوفان القواعد سمة في أنماط النظم البيروقراطية والتقليدية التي تجعل منطق هذه القواعد هو البديل عن قيم الأفراد ، مما يعرضهم إلى الضغط الأخلاقي الحاد المتمثل في أن يعرفوا ما هو صواب

، ولكن يفشلون في فعله بسبب ضغط تلك القواعد . فكلما زادت الألفة مع هذه القواعد زادت سطوة ما تفرضه حتى ولو كان سيئاً ، وتقل الممارسة والمقاومة لما لا يمكن قبوله من الناحية الأخلاقية حتـــى ولو كان صواباً .

ثانيا : ضغط الأعلى (الرؤساء)

إن الرئيس المباشر فرد ذو تأثير كبير على مرؤوسيه ، ليس ذلك في الغالب بقـــوة الشخـــصية أو الكفاءة الفائقة ، وإنما بما لمنصبه من صلاحيات تمكنه من التأثير في حياة مرؤوسيه المهنية ، وهذا قد يكون مبررا كافيا لسعي المرؤوس في سبيل إرضاء رئيسه المباشر . ولأن الرئيس المباشر هو أيضا مرؤوس لمن هو أعلى منه ، فهو بحاجة إلى إرضاء رئيسه . وإذا كان هناك توافق في أهداف وقـــيم الرئيس والمرؤوس فإن الانسجام والتعاون يكونان هما الأساس في العلاقة القائمـــة بينهمـــا. ولكـــن المشكلة تبرز عندما يكون هناك عدم توافق بين الطرفين ، مما يرشح لحدوث التباين والصراع بـــين الإثنين ، وبسبب عدم التكافؤ في المركز والقوة بين الإثنين ، فلا بد من تسوية ذلك بأحد الخيـــارين : إما أن يتلاءم المرؤوس مع الرئيس ، وإما أن يرفض ذلك فيترك العمل معه أو تحت إمرته .

إن ضغط الأعلى كما أكدت دراسات عديدة يمكن أن يقود إلى الطاعة العمياء ، بسبب الخوف مـــن العقاب أو عدم وجود الفرصة للانتقال إلى عمل آخر ، بعيدا عن سلطة الرئيس الحالي .

ثالثا : ضغط الأدنى (المرؤوسين)

إذا كان ضغط الأعلى يعني تمرير مواقف وتصرفات لا مشروعة هو عمل لا أخلاقي بوصفه يمثل ابتزازا أو تهديدا بالضرر ، فإن قبول هذا الضغط يمثل أيضا عملا لا أخلاقيا مـــن قبـــل المـــرؤوس بوصفه رشوة الأعلى ، ولعل ما هو أسوأ من ذلك هو أن ضغط الأعلى يكون ضعيفا في البداية ، ومع مرور الوقت يمكن أن يتحول إلى قاعدة من قواعد اللعبة في عدم الخروج على الفريق، ليتحول فـــي

النهاية إلى ما هو أسوأ وأخطر ، وذلك بأن يبادر المرؤوس بما هو لا أخلاقي لإرضاء الأعلى . وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة الإرضاء : افعل ما يريد الأعلى فقط عند ما يطلبه لتجنب الضرر .

إن الأدنى ليس هو الضحية دائما وعليه يقع الضغط ، أو أن الأعلى هو وحـده المسؤول لأنـه يمارس الضغط . ففي حالات كثيرة يحدث العكس . فإذا كان التصرف اللاأخلاقي للمـدير ذا ضـرر كبير ، فإن الأدنى في حالة التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون ذا ضرر كبير أيضا . كما أنه عندما يؤثر في تصرفه هذا ليورط مديره ، يكون ذا ضرر أكبر بالتأكيد . ولقد تحدث (دراكر) Draker عن ضرورة فهم المرؤوس لمواطن القوة ومواطن الضعف لدى رئيسه ، وهو ما يمكن أن يكون مـدخلا للتأثير الإيجابي من المرؤوس عند دعم مديره ، كما قد يكون مدخلا للتأثير السلبي عند استغلال مديره في نقاط ضعفه لتوريطه بما هو غير ملائم من الناحية الأخلاقية . ومن جانب آخر ، فإن الأعلى قد يتعرض للضغط جراء حاجته لقبول الأدنى لسلطته ، وضمان تعاونه معه (وهذا مـضمون نظريـة قبول القائد) . فيسعى الأعلى إلى إرضاء أو (إرشاء) الأدنى . وهو ضغط قد يؤدي إلى تـصرفات غير متوازنة . ولا شك في أن ميل الأدنى إلى هذا التصرف في المرة الأولى يمكن أن يوجـد مـيلا لاحقا متكررا لدى الأعلى ، كلما أراد الحصول على موافقة مرؤوسيه . وهو ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة (الموافقة) التي تعني : أفعل ما يطلبون في الأدنى لكي يتعاونوا معي ، ومن ثم أفعـل مـا يريدون لكي يفعلوا ما أريد .

رابعا – ضغط البيئة التنافسية :

إن سرعة التغير في البيئة الداخلية وظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية بسبب المنافسة يعرض المديرين لضغوط شديدة ، فإلى جانب أن المنافسين ، ولا سيما أولئك القادمون من بيئـات وثقافـات أخرى ، يأتون بأساليب جديدة ، فإنهم يأتون أيضا بقيم ومعايير سلوكية جديدة تزيد مـن حـدة هـذه الضغوط . ولا شك أن هذه الضغوط سرعان ما تدفع المديرين والعاملين إلـى قـرارات ومواقـف

وتصرفات لم يكن بالإمكان تصورها أو قبولها بدون هذه الظروف . فمثلا : عندما يكـون للـشركة المنافسة مشروع لتطوير منتجات أو تكنولوجيا تشغيل جديدة ومثيرة للقلق ، أفلا يدفع ذلك الـشركات المنافسة – حتى تلك الشركات المعروفة بمواقفها الأخلاقية – إلى تقصي أخبار تلك الشركة ، ومن ثم اجتذاب بعض عامليها وتجنيدهم بأي ثمن للتجسس عليها ؛ من أجل الحصول على معلومات معينة عن مشروعها الجديد ؟ . والأمثلة على تلك الممارسات كثيرة . وهذا ما يمكن أن ندعوه بمشكلة الانقيـاد في بيئة الأعمال من قبول المنافسة بما هو صواب من أجل النجاح ، إلى قبول المنافسة بما هو غيـر صواب لتجنب الفشل .

خامسا – ضغط زملاء العمل والأصدقاء :

تقوم بين الموظفين بطبيعة الحال علاقة ما ، يفرضها العمل معا والتفاعل اليومي بينهم ، وتتطور تلك العلاقة مع الأيام لتتحول في بعض حالاتها إلى صداقة حميمة ، يحرص فيها كل من الـصديقين على ديمومة الصداقة بينهما وتعميقها ، وذلك بكسب ود الآخر ورضاه ، ومـن هنـا ، فإنـه بحكـم الصداقة القائمة بين الصديقين لا يستطيع أحدهما أن يرفض لصديقه طلبا يتعلق بالعمل ، حتـى لـو خالف القوانين والمبادئ الأخلاقية ، وذلك حرصا على الصداقة القائمة بينهما . فما بينهما من علاقـة أقوى من القواعد الأخلاقية والإدارية ، فهو لا يستطيع هدم البناء الشامخ من الوداد الذي يرتفع مـع الزمن برفض قرار يبدو بسيطا تحت الضغط والإلحاح .

وإزاء هذه الضغوط المختلفة فإن الموظف يصير إلى واحدة من الحالات التالية : إمـا الاسـتقالة وترك العمل إلى غير رجعة . وإما السير مع التيار ، ولسان حاله يقول : (إنها ليست معركتـي) . وإمـا الاسـتمرار فـي العمـل مـع محاولـة مقاومـة تلـك الـضغوط قـدر الإمكـان (الصباغ، 1985 ، ص. 73) .

ويرى الباحث فيما تقدم أن على المنظمات ، التي تدرك خطورة تلك الضغوط ، العمل باستمرار على مراقبة السلوك العام في المنظمة ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها ، وذلك بعدة أساليب وجملة تدابير ، وهي ما ستكون محور الحديث في المبحث الخاص بها في الصفحات التالية .

موقع الأخلاق من مجمل السلوك العام :

إن الأخلاق هي دستور داخلي للفرد ، يتحكم بمبادئ السلوك والقيم التي يحملها الشخص أو الجماعة تجاه ما هو صحيح أو غير صحيح ، و ينحصر مجال الأخلاق بين المجال القانوني الذي بموجبه تدرج القيم والمعايير في النظام التشريعي ، وتكون بذلك قابلة للتنفيذ لدى المحاكم الرسمية من ناحية ، وبين مجال الاختيار الحر (المعايير الشخصية) الذي ليس للقوانين والتشريعات علاقة به ، كاختيار الفرد للديانة التي يعتنقها ، وبين هذين المجالين المتناقضين يقع مجال الأخلاق كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل (3)

موقع الأخلاق بين مجال الاختيار الحر والتشريعات والقوانين

منخفض ← مقدار التحكم → عال

مجال الاختيار الحر (المعايير الشخصية)	المجال الأخلاقي (المعايير الاجتماعية)	مجال التشريعات والقوانين (المعايير القانونية)

المصدر: Daft L. Richard, 1999, p. 135

إن معظم المعضلات الأخلاقية تتضمن الصراع بين حاجات الجزء وحاجات الكل – الفرد مقابل المنظمة أو المنظمة مقابل المجتمع – وأحياناً يتضمن القرار الأخلاقي صراعاً بين مجموعتين ، كالتناقض في الأولوية بين المشاكل المحتملة للصحة المحلية نتيجة نشاطات المنظمة ، وبين كون المنظمة رائدة في مجال العمالة ، ففي مواجهة مثل هذه القرارات الأخلاقية الصعبة يلجأ المديرون إلى عدد من الأساليب المعيارية (Normative) للاسترشاد والهداية ، وقد سبق الحديث عن المداخل الفلسفية التي يمكن الاسترشاد بها عند تنازع الخيارات أمام متخذ القرار .

أسباب الممارسات اللاأخلاقية في منظمات الأعمال :

هناك عوامل تنظيمية وغير تنظيمية تغري أو تدفع الأفراد والمنظمات على حد سواء إلى ارتكاب المخالفات أو ممارسة السلوك اللاأخلاقي ، منها ما يلي (جرينبيرغ وبارون،2004،ص. 59؛ والصواف،1994، ص.28) :

- إعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي والتركيز على الربح هدفا وحيدا للأعمال . وهو ما يدفع الأفراد إلى محاولة تحقيق المكاسب المادية بأي ثمن ، واتباع كل السبل المتاحة من أجل ذلك .

- المنافسة الشديدة بين الناس وبين الشركات . ففي مواجهة المنافسة ، فإن الناس لا يـــرون أي شيء إلا محاولة النجاح ولو على حساب الأخلاق .
- اهتمام الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه ، وهو ما يدفع الناس إلى الالتزام بالحد الأدنى من السلوك الذي يعفيهم من عقاب مخالفة القانون .
- غموض سياسات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي ، الأمر الذي يدفع العاملين إلى الالتفاف عليها وتبرير الانحرافات والتصرفات غير الأخلاقية .
- ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي وهو ما يسهل على الكثيرين عدم الالتزام به .
- الاعتياد على السلوك غير الأخلاقي . حيث يعتقد بعض الناس أنه من المقبول أن يتـــصرف بشكل غير أخلاقي ، لأن الآخرين يتوقعون منهم ذلك (كما في العلاقة بين المشتري والبـــائع الذي اعتاد على غش البضاعة وخداع الناس) .
- سلوك القدوة ، إن السلوك اللاأخلاقي للقادة يشجع صغار الموظفين ، ولا سيما الجدد مـــنهم ، على تقليدهم باعتبار أن مثل هذه التصرفات مقبولة ما دام القادة يمارسونها .
- التراخي في تطبيق القوانين واللوائح الرادعة ، والتماس المعاذير للتـــصرفات المنحرفـــة أو السلوكات اللاأخلاقية ، وهو ما يشجع الموظفين على التمادي في طريق الانحراف ، والتمرد ، وإماتة النظام في المنظمة ، وبالتالي يصعب التحكم في سلوكهم .
- غياب الحس الأخلاقي والالتزام الديني لدى المخالفين ، بسبب ضعف التوجيه الديني الأخلاقي أو انعدامه في المنظمة ، وسوء استقطاب واختيار العاملين فيها ، أو إهمال سياسات التوظيف في المنظمة للجانب الأخلاقي .
- سوء المناخ التنظيمي المتمثل في جملة مظاهر سلبية مثـــل : عـــدم وضـــوح الـــصلاحيات والمسؤوليات ، وتداخل الاختصاصات ، وعدم توازن السلطة والمسؤولية ، وســـوء تـــصميم

الوظائف ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وانفراد الرؤساء باتخاذ القرار ، وتردي نظم الاتصالات ، وعدم ملاءمة نظام الحوافز والروادع .. الخ . ومن الطبيعي أن ينعكس مثل هذا المناخ التنظيمي على سلوك العاملين سلبيا من حيث الشعور بالقلق والإحباط ، وانتشار الفوضى ، وتميع المسؤولية ، وهدر الوقت والموارد المختلفة ، والانحراف بالسلطة .. الخ . وهي بطبيعتها مظاهر انعكاس لثقافة تنظيمية ضعيفة .

- شيوع الأوهام الأخلاقية ، التي سبق الحديث عنها ، بين موظفي الشركة ومندوبيها .
- الضغوط التنظيمية المشار إليها سابقا في المبحث الخاص بها .

مدونة أخلاقيات الإدارة : Code of Ethics

درجت معظم المنظمات منذ سنوات ليست بالقليلة على إصدار ما يسمى بالمدونة الأخلاقية أو الدستور الأخلاقي . وكان صدور مثل هذا التصريح تطورا مهما على طريق أخلاقيات الإدارة ، وكانت هذه التصريحات تستهدف أمرين على الأقل : الأول ، تقديم صورة مخلصة وواضحة عن أولوياتها للجمهور والمجتمع وأصحاب المصلحة . والثاني ، إعطاء العاملين إرشادات معينة لتوجيه أعمالهم وضبط سلوكهم من الناحية الأخلاقية .

أن أخلاقيات الإدارة ، كما تؤكد التجارب الكثيرة لمنظمات الأعمال ، تمثل نتاجا للخبرة المتراكمة فيها . وهذه المدونات بقدر ما تحمي الشركات في حالات عديدة من سوء تصرف (*Misconduct*) العاملين فيها ، فإنها تحمي سمعة الشركة أمام الجمهور ؛ لأن الشركة التي لا تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال ونشاطات غير مشروعة ، تكوّن سمعة طيبة وتتبوأ مكانة مرموقة ترتكز عليها في كسب الجمهور وتعاطفه وتعاونه معها ؛ لهذا لجأت الشركات من أجل تحقيق ذلك إلى إصدار مثل هذه المدونات (نجم، 2005،ص.71) .

إن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه من السلوك في الشركة . وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات ومنتسبيها . كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية ، تساعد الأفراد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرارا . وبعض الشركات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة أنيقة أو كراسة للتعريف بها . وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسميا ، ويتم ذلك في أحيان كثيرة بإلزام العاملين بالتوقيع عليها لضمان اطلاعهم عليها والتزامهم بها . وفي بعض الشركات تشكل لجنة خاصة تسمى لجنة الأخلاق ، تأخذ على عاتقها القيام بما يسمى " دراسات الحالة " عن المشكلات الأخلاقية ، وإجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في الشركة (نجم، 2005،ص.70) .

إن شركات الأعمال ميالة الآن ، أكثر من أي وقت مضى ، إلى إصدار مدونات أخلاقية أو مدونات سلوك (*Codes of Conduct*) نظرا لما تؤديه من وظائف مهمة في هذا المجال ، يمكن إيجازها بالآتي (نجم، 2005،ص.31 ؛ الغالبي والعامري، 2005،ص.172) :

أولا : إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في مجال الأعمال ؛ لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية ، التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول من الاهتمام . كما يمكن أن تسهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين ، وبين الشركة وزبائنها ، وذلك عن طريق تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة .

ثانيا : إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف ، وتمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالات عدم التأكد الأخلاقي (Ethical Uncertainly) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع .

ثالثا : تسهم المدونة الأخلاقية في تطوير مهنة الإدارة لأنها تعزز قواعد العمل الإداري وتساعد على حماية سمعة مهنة الإدارة ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى ؛ لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها .

رابعا : إن المدونة الأخلاقية تعمل ، وبشكل غير متوقع ، على وقاية العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية تحت ضغط الإدارة العليا ، حيث يستطيع العاملون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالاستناد إلى تلك المدونة .

خامسا : تنمي المدونة الأخلاقية لدى العاملين في المنظمة الإحساس بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمة . لهذا ينبغي أن لا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية ، وإنما لابد من العمل على زيادة إحساس الأفراد بها . وذلك بتوزيعها والتدريب عليها ومكافأة الملتزمين بها ومعاقبة مخالفيها .

سادسا : إن المدونة الأخلاقية تسهم في تقليل الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي ، وذلك بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة .

إن هذه الوظائف والمزايا ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المنحى الدعائي .

دور المنظمة في تدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها :

ما الذي يجب أن تفعله المنظمة لتدعيم السلوك الأخلاقي فيها ؟ وكيف تضمن ذلك على المدى الطويل ؟ فعلى الرغم من وعورة الطريق وكثرة العقبات في هذا المجال ، إلا أن المنظمة تستطيع تمهيد الطريق وتخطي العقبات باتباع بعض السياسات المطلوبة في هذا الشأن . ومن أمثلة تلك السياسات ما يأتي (Kreitner,1989,p.741 ؛ Steven & Others, 2000,p.221):

أ- إصدار دليل السلوك الأخلاقي (Code of Ethics) وهذا الدليل عبارة عن وثيقة ترشد العاملين في المنظمة للضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها مثل : تجنب صراع المصالح، ومراعاة الأمانة في العمل ، وعدم قبول رشاوى أو هدايا ...الخ) وقد توضح تلك الوثيقة كذلك العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في حالة المخالفة . ومن النواحي التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار أن هذا الدليل يمكن أن يكون فعالا إذا ارتبط إصداره ببرامج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمنظمة ، وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق .

ب-التقويم الأخلاقي الدوري (أو المراجعة الأخلاقية Ethics audit) لسلوك المنظمة من فترة لأخرى . فكما تحرص المنظمة على تقويم أدائها المالي بين وقت وآخر للوقوف على النواحي غير العادية فيها وتصويبها ، فإن الأمر يتطلب كذلك مراجعة أخلاقية لتصرفات المنظمة لكشف الممارسات غير المرغوب فيها والعمل على وقفها ، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان عدم تكرارها أو وأدها في بواكيرها.

ت-التدريب والتوجيه : تصميم برامج تدريبية خاصة للعاملين ، وعقد الندوات وورش العمل حول الممارسات الأخلاقية في مجال الأعمال ، وبيان المعضلات الأخلاقية التي يمكن أن يتعرضوا لها ، وتكليف بعض الموظفين ممن يستطيعون الكتابة والإنشاء بكتابة مقالات دورية تنشر في صحيفة الشركة ، حول القيم الأخلاقية وضرورتها للحياة والأعمال بوجه خاص ، وبيان خطورة السلوك اللاأخلاقي على المستويين الفردي والمنظمي ، وذلك لمساعدة الموظفين على المواجهة الواعية والموضوعية لما يعترضهم من معضلات أخلاقية وسواها ، وتوليد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية ، وتعميق الحس الأخلاقي والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لديهم .

ث-الرقيب الأخلاقي (حارس الفضيلة) : إنشاء وظيفة خاصة تسمى وظيفة محامي الأخلاقيات (*Ethics Advocate*) أو ما يشار إليه في التاريخ الإسلامي بالمحتسب (وهو الشخص

المكلف بمراقبة الأسواق والآداب العامة ، ويملك صلاحية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ولو بالقوة إن اقتضى الأمر) يُختار من بين الشخصيات البارزة في المنظمة ، المشهود لهم بالفضل والاستقامة والوعي بمثل هذه الأمور ، ممن يخلو سجلهم الوظيفي من المخالفات الأخلاقية والانحرافات المسلكية ؛ وذلك لمتابعة السلوك العام في المنظمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بوأد الانحرافات في بواكيرها الأولى ، أو التنسيب بمعاقبة مرتكبيها .

ج- استقطاب الأفراد الذين تتوافق ميولهم وقيمهم وأخلاقهم مع قيم الشركة والمبادئ الأخلاقية التي تسير عليها ، وتوظيفهم ، وتدريبهم ، ومتابعتهم ، ومراقبة سلوكهم ؛ للتأكد من مدى انسجامه مع المبادئ الأخلاقية التي تسير عليها المنظمة . ويتطلب ذلك ضبط عمليات التعيين ، والنقل ، والفصل ، ومنح الحوافز وغيرها ، بحيث تبنى كافة الإجراءات المتعلقة بهذا الأمر وفقا لمدى التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية .

ح- التزام القدوة : أن يحرص القادة والرؤساء على الالتزام بالسلوك القويم والأخلاق الحميدة ، وتجنب المزالق اللاأخلاقية مهما كان نوعها ، والعمل على توضيح المواقف التي يمكن أن تثار حولها الإشاعات .

خ- إطلاق صفارة الإنذار : ويعني ذلك تشجيع العاملين في كافة المستويات الإدارية على كشف وفضح الانحرافات والمخالفات الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المنظمة أو تلك التي تؤثر في نشاطها على نحو ما ، دون خوف أو وجل من التهديد أو الابتزاز ، وذلك بالعمل على حماية هؤلاء المخلصين مما قد يتعرضون له من ضغوط تحول دون قيامهم بواجبهم الأخلاقي في الكشف والإبلاغ عما يجدونه في المنظمة من مخالفات وانحرافات .

د- تشكيل المناخ الأخلاقي في المنظمة . ويعني ذلك أن يكون البعد الأخلاقي أحد السمات المميزة للمنظمة ، وهو ما يتطلب أن تمثل القيم الأخلاقية في رسالة الشركة ، وأن يستخدم مديرو

القمة مواقعهم القيادية في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها ، وتوكيد القيم الأخلاقية في سلوك الموظفين ، وفتح قنوات الاتصال المباشرة مع المعنيين في الإدارة العليا ليتمكن العاملون من الإبلاغ عما يرونه مخالفا لقيم الشركة ومبادئها .

ذ- اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة في المنظمة باستخدام المعايير التالية :

- هل القرار صحيح أم خطأ من الناحية الاجتماعية والأخلاقية ؟
- هل القرار منسجم مع المعتقدات الدينية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ؟
- هل هو عادل ؟ والعدالة أحيانا تقتضي المساواة ، فمثلاً : الموظفان اللذان يقومان بعمل مشترك ، و بمستوى متماثل من الكفاءة يجب أن يحصلا على أجور متساوية .
- ما مدى مراعاة الصالح العام فيه ؟ . فالسلوك المقبول أخلاقياً هو الذي يفيد الأغلبية على حساب الأقلية . فإذا كان الموظف يسعى لمصلحته الشخصية فقط ولو على حساب الآخرين فسلوكه غير أخلاقي .
- ما الدوافع الحقيقية للقيام بهذا العمل أو اتخاذ هذا القرار ؟.
- ماذا لو قام الآخرون بمثل هذا العمل ، وكنا الطرف المقابل المتأثر مباشرة بنتائجه، فهل نقبل ذلك أم نرفضه ؟

ويرى الباحث هنا ، أن مثل هذا الاختبار يتطلب أرضية خصبة من الوعي ، والإخلاص ، وصحوة الضمير ، وضوابط إدارية معينة ؛ لكي يكون ذا معنى وأثر في السلوك فيما بعد ، وفيما سوى ذلك يصبح اختبارا شكليا لا معنى له ولا طائل تحته .

كما يرى الباحث أن هذه الإجراءات والسياسات يمكن أن تكون ذات فائدة عظيمة للمنظمـــة التـــي تتبناها ، إذا اقترنت بالجدية اللازمة لتنفيذها ومتابعتها ، من حيث ربطها الحوافز والروادع التي مـــن شأنها ضبط السلوك العام فيها ، بما يحسن صورتها العامة لدى أصحاب المصلحة ، ويدعم وضـــعها التنافسي ومكانتها السوقية .

ثالثا – الدراسات ذات الصلة

ثمة دراسات عديدة – نظرية وميدانية – تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرارات الإدارية ، منها ما يمس الموضوع في صميمه ، ومنها ما يدور حوله ، ومنها ما يتناوله بصفته متغيرا من المتغيرات التي تدور في فلك موضوعات إدارية واجتماعية متخصصة أو عامة . بيد أن معظم الدراسات التي عثر عليها الباحث هي دراسات أجنبية ، في حين أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة أو نادرة . أما أهم الدراسات الميدانية الوثيقة الصلة بهذا الموضوع فهي ما يلي :

أولا– الدراسات باللغة العربية :

- **دراسة الوقفي(2004) بعنوان : تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية .**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ثقافة المنظمة وانعكاساته على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية المشار إليها . تكون مجتمع الدراسة من قسمين : مجتمع رئيس ، يتمثل في جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها 16 بنكا في سنة إجراء الدراسة ، ومجتمع ثانوي ، يمثل شريحة المتعاملين مع البنوك العاملة في منطقة أمانة عمان الكبرى . واختار الباحث إدارات تلك البنوك بصفتها عينة للمجتمع الرئيس ، بينما اختار عددا من المتعاملين مع تلك البنوك بمعدل 5–6 أشخاص ممن يترددون عليها ، بصفتهم عينة للمجتمع الثانوي . وقد صمم استبانة خاصة لكل عينة لجمع بيانات الدراسة . وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية : وجود ضعف في مفهومي الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى المديرين في البنوك

التجارية الأردنية ، ومع ذلك فالمديرات الإناث لديهن وعي أكبر من نظرائهن الذكور فيما يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ، كما كشفت الدراسة عن أن الحوافز تأخذ أولوية أكبر من اهتمامات الموظفين في أثناء تأدية الواجب ، وبينت كذلك أن الثقافة المادية ذات تأثير في الأداء أكبر من الثقافة غير المادية أو غير المرئية ، وأن العمل في القطاع المصرفي يقلل من هامش الحرية الممنوحة للموظفين . وأوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في البنوك الأردنية بمفهومي الثقافة والأداء المؤسسي ، وضرورة التركيز على موضوع الأخلاقيات في الأعمال .

ركزت دراسة الوقفي على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية ، وبذلك فهي تختلف عن الدراسة الحالية التي تبحث في أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات اتخاذ القرارات الإدارية ، هذا إلى جانب تباين مجتمعي الدراسة في كلا الدراستين ، إذ اتخذت دراسة الوقفي من البنوك التجارية مجتمعا لها ، بينما كانت شركات قطاع الطيران المدني الأردني مجتمعا للدراسة الحالية . كما تباينت عينتا الدراستين ، فالأولى اختارت عينتين إحداهما من إدارات البنوك والثانية من المتعاملين مع تلك البنوك ، في حين اقتصرت عينة الدراسة الحالية على الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع وحسب .

- **دراسة طرخان(2003) بعنوان : واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى المديرين في المدارس المشار إليها . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الوكالة في

الأردن الواقعة شمالي عمان ، وبلــغ عــددهم 4056 معلمــا ومعلمــة للعــام الدراســي 2003/2002 في حين تكونت عينة الدراسة من 10% مــن مجتمــع البحــث ، اختيــرت بالطريقة العشوائية الطبقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري ومــديرات المــدارس المشار إليها يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية – مرتبــة ترتيبــا تنازليا وفقا لدرجة تأثيرها في سلوكهم : أ- علاقة المدير بالمعلمين . ب- علاقــة المــدير بالمهنة نفسها . ج-علاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية . د- علاقة المدير بــالمجتمع المحلي ، وأخيرا علاقته بالطلبة . كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الجنس (النوع) لصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيــات العمــل الإداري . إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرات الطويلة وحملة درجة الماجستير فما فوق على الترتيب .

يلاحظ أن دراسة طرخان لم تدرس المؤثرات في السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين ، فهي ليست دراسة ارتباطية ، وإنما هي دراسة استكشافية ، هدفت إلى التعرف على واقع أخلاقيات العمل في المدارس المشار إليها ، وبالتالي فهي تختلف عن هذه الدراسة من حيث الهدف ، والأسلوب ، والمتغيرات .

- **دراسة محمد (2002) بعنوان : دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الكويتية .**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور العمر والجنس في تحديد مواقــف العــاملين تجــاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية ، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل الخارجية للمنظمة فــي

السلوك الأخلاقي للعاملين فيها مثل : وجود معايير أخلاقية لسلوكات العمل داخل المنظمة، ونظم الثواب والعقاب ، والمناخ الأخلاقي . وقد تكون مجتمع الدراسة من ثماني منظمـات أعمال خاصة عاملة في دولة الكويت ، اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مـن مجتمـع الدراسة بلغ عدد أفرادها (500) فرد . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتـائج منهـا : وجود تأثير للعمر ، والجنس ، والعوامل الخارجية في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكات العمل غير الأخلاقية ، وكان موقف النساء أكثر تشددا تجاه سلوكات العمل غير الأخلاقيـة مقارنة بالرجال ، بينما اتخذ العاملون الأكبر سنا من الرجال مواقف أكثـر تـشددا تجـاه سلوكات العمل غير الأخلاقية ، مقارنة بنظرائهم الموظفين الأصغر سناً . وكان هناك تأثير للعوامل الخارجية في السلوك الأخلاقي للعاملين ، حيث تبين بان أسرة الفـرد ، أي الـذين يعيشون معه في المنزل ، لهم تأثير كبير في سلوكه الأخلاقي ، تليها في الأهمية المنظمـة التي يعمل فيها الموظف من حيث أسلوب التعامل الذي يتلقاه فيها . بينما حل الزملاء فـي العمل في آخر قائمة العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للعامل .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها العوامل الخارجيـة وتأثيرهـا على السلوك الأخلاقي للعاملين ، أي أنها أخذت بعين الاعتبار الجانب الـسلبي ، وأغفلـت الجانب الإيجابي للسلوك ، كما أنها لم تدرس أثر الثقافة على أخلاقيات القرارات الإداريـة، كما هو الحال في الدراسة الحالية ، بيد أنها تضارع إلى حـد كبيـر دراسـة (Lachell) وزميليه المشار إليها في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

- **دراسة همشري (1998) بعنوان : أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة .**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات من وجهة نظر الطلبة ، ومعرفة أثر نوع الكلية ، والجنس ، والمستوى الدراسي في تقرير درجة التزام العاملين بهذه الأخلاقيات . وقد طور الباحث استبانة خاصة بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات . تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الذين يرتادون مكتبة الجامعة الأردنية . وبلغ مجموع الاستبانات المستخدمة لأغراض هذه الدراسة 762 استبانة . وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الطلبة المشاركين في الدراسة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بالأخلاقيات المهنية كانت إيجابية ، ولكنها ليست مرتفعة . كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير الطلبة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات المهنة تعزى إلى نوع الكلية والجنس ، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الدراسي للعاملين في هذا المجال .

وكشفت الدراسة أيضا ، عن وجود فروق تعزى إلى المستوى الدراسي على ثلاثة أبعاد من الأبعاد المكونة لأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات ، وهي : مقومات التفاعل الاجتماعي ، ومقومات القدوة الحسنة ، والمقومات المهنية . وكشفت كذلك عن وجود فروق للتفاعلات الثلاثية بين متغيرات الكلية ، والجنس ، والمستوى الدراسي على الاستبانة ككل ، وكان لمتغير المستوى الدراسي أثره الواضح في هذه التفاعلات ودلالتها الإحصائية .

تعد دراسة همشري دراسة حالة ، تناولت أخلاقيات المهنة في المكتبات لدى العـــاملين في مكتبة الجامعة الأردنية ، ومثل هذه الدراسات يصعب تعميم نتائجها على نطاق أوســـع؛ لاختلاف مجتمع الدراسة عن المجتمعات المماثلة ، وبذلك فهي تختلف عن هــذه الدراســة للأسباب المشار إليها .

ثانيا الدراسات باللغة الانجليزية :

- دراسة كل من .Lachell , Robert, and Sehmidgall (2007) . بعنــوان :

Ethical Decision Making and Gender Differences of European Hospitality Students).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقيــة لــدى طلبة الضيافة الأوروبيين ؛ لبيان فيما إذا كانت أخلاقية أم غير أخلاقية ، أم ليــست محــلا للنقاش الأخلاقي . وكذلك بيان ماذا كانوا سيفعلون لو كانوا في مواقع أو مواقــف تتطلــب منهم اتخاذ قرارات لا أخلاقية . وقــد وزع البــاحثون اســتبانة بحثيــة تتــضمن عــشرة (سيناريوهات) تمثل مواقف أخلاقية مفترضة ، وطلب من المبحوثين تحديد موقفهم من هذه السيناريوهات ، وذلك على مقياس رباعي يشمل الخيارات التالية : (نعم ، سوف أقوم بذلك . ربما . يعتمد . لا ، لن أقوم بذلك) . وكان من بين (400) طالب مبحوث فــي هــذه الدراسة هناك ما نسبته 54% من الإناث ، و46% من الذكور . أشار كلا الجنسين إلى أن أكثر المؤثرات في معتقداتهم الأخلاقية هي : الوالدان ، والأصدقاء المقربــون ، ومــساقات إدارة الأعمال التي درسوها ، بالإضافة إلى ذلك ، وجد الباحثون تباينا كبيرا بين الجنــسين من حيث درجة تمتع القرارات التي يتخذونها بالصفة الأخلاقية أو عدم تمتعها بها . حيــث وجدوا أن الإناث أكثر احتمالا للتصرفات الأخلاقية مــن الــذكور ، وأقــل تــسامحا فــي الممارسات المشكوك فيها من نظرائهن الذكور .

هذه الدراسة تقترب إلى حد كبير من دراسة (محمد) التي سبقت الإشارة إليها ، بيد أنهــا تختلف عن الدراسة الحالية من حيث إأنها توجهت بالبحث إلى طلبة في معاهد الضيافة فــي

أوروبا ، في حين أن الدراسة الحالية توجهت إلى الأفراد العاملين في منظمات أعمال في البيئة الأردنية ، إلى جانب اختلاف أسلوب البحث في كلا الدراستين .

- دراسة . Su. Shu-hui (2006) بعنوان :

(Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision – making of Future Accounting Professionals : A Comparison between Accounting Students from Taiwan and the United States) .

قامت هذه الدراسة على مفاهيم نماذج الثقافة الوطنية لـ(Hofstede 1991) التي تبين الفروق الثقافية بين الشعوب ، من حيث : الفردية أو الجماعية ، ومسافة القوة أو السلطة ، والغموض أو عدم التأكد ، والذكورية أو الأنثوية ، والتوجه الطويل المدى أو القصير المدى . وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في احتمالية وجود فروق في الاتجاهات الأخلاقية بين طلاب المحاسبة في الولايات المتحدة وتايوان ، وفيما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى المتغيرات السكانية (الديمغرافية) مثل : النوع (الجنس) والوضع الأكاديمي ، والتقييم الذاتي . وكان (Hofstede) قد أشار في نموذجه إلى فروق وتناقضات جوهرية بين الثقافتين الأمريكية والتايوانية ، فبينما تقوم الثقافة الأمريكية على الصفات التالية : الفردية ، وقصر مسافة السلطة ، وضعف تجنب الغموض ، والذكورية، والتوجه قصير المدى ، تقوم الثقافة التايوانية على النقيض من ذلك ، إذ تتصف بالجماعية، وطول مسافة السلطة ، وشدة تجنب الغموض ، والأنثوية ، والتوجه طويل المدى . استخدم الباحث هذا النموذج وبنى عليه دراسته هذه ؛ لقياس أثر ذلك على السلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي لدى المبحوثين في كلا الدولتين . وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق مهمة

بين المبحوثين تتعلق بالأبعاد الثقافية الخمسة ، وفق نموذج (Hofstede) لصالح الطلبة الأمريكيين ، الذين أظهروا أكثر تأثرا بـ (ما هو الصحيح) أكثر من التأثير الثقافي . استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات من طلبة المحاسبة في مدارس تجارية منتقاة في كلا البلدين ، أعدت بناء على مفاهيم النموذج المشار إليه .

تختلف دراسة (Su.Shu-hui)عن الدراسة الحالية من حيث إن مجتمع هذه الدراسة طلبة مدارس ، كما أنها أعدت للمقارنة بين ثقافتين متباينتين وفق نموذج (Hofsted) المشار إليه، يضاف إلى ذلك تركيزها على متغير القيم الثقافية بشكل رئيس .

- **دراسة Bowen(2004) بعنوان : (Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making : An Exploration into Case of an Exemplar)** استهل الباحث دراسته بالسؤال التالي : ما العوامل الثقافية التنظيمية المسؤولة عن تشجيع صنع القرار الأخلاقي ؟ في الشركة الأخلاقية النموذجية (القدوة) وقد أجاب الباحث عن هذا السؤال عن طريق دراسة حالة استطلاعية في شركة مستحضرات صيدلانية رائدة عالميا في الأخلاق في الولايات المتحدة الأمريكية . وقد اختار الباحث تلك المنظمة كونها مشهورة في استطلاعات الرأي في الأخلاق ، والمصداقية ، والثقة . وقد كشفت الدراسة أن ثقافة المنظمة، والتواصل في القضايا الإدارية ، والعلاقات العامة ، ونظرية الإدارة ، وفلسفة الأخلاق النفعية ، وأخلاقيات الواجب هي عوامل تشجع السلوك الأخلاقي . وقد تعزز فهم الباحث للأخلاق التنظيمية عن طريق شرح وتوضيح العوامل التي كشفتها الدراسة كتحليل أخلاقي مشجع

، وهي كما يلي : الثقافة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الأخلاق ، ونظرية(Y) الإدارية ، والنظرة الشاملة المتماثلة التي يحملها الأفراد عن العالم التي تثمن الإبداع والحوار ، ودور الاستشارة في قضايا إدارية أو علاقات عامة ، ومكافأة السلوك الأخلاقي ، والتحليل الأخلاقي الذي يستخدم الفلسفة الأخلاقية، والتناغم بين قيم الأفراد والفلسفة التنظيمية ، والتدريب الأخلاقي ، كل هذه العوامل وربما غيرها من العوامل غير المعروفة حتى الآن ، تعمل معا لخلق بيئة تشجع اتخاذ القرار الأخلاقي في تلك الشركة النموذجية أو الشركة القدوة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث إنها دراسة حالة شركة واحدة ، إضافة إلى ذلك فإنها تناولت العوامل الثقافية التنظيمية في محاولة لاستكشاف أثرها في تشجيع صنع القرار الأخلاقي ، أي أنها توجهت إلى الجانب الإيجابي وحسب .

- **دراسة Napal (2003) بعنوان : (Ethical Decision Making in Business Focus on Mauritius) .**

هدفت الدراسة إلى التزود بمؤشرات أولية فيما يتعلق بالمدركات الأخلاقية للمديرين الذين واجهتهم معضلات أخلاقية في قطاع الأعمال في جزيرة (ماوراتيوس) وهي إحدى الجزر الواقعة إلى الشرق من القارة الأفريقية . استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات شملت : مظاهر البناء التنظيمي ، والثقافة ، والمدونات الأخلاقية في تدعيم صنع القرار الأخلاقي . وقد اشتمل المسح على مجموعة من الأساليب منها : الرسائل البريدية ، والاتصالات الهاتفية ، والمقابلات وجها لوجه ، وفقا لاستبانة أعدت لهذا الغرض

، بالإضافة إلى دراسة وتحليل لأكثر من (128) وثيقة من الوثـــائق المتعلقـــة بموضـــوع الدراسة لدعم البيانات التي جمعت عن طريق المقابلات .

أظهرت النتائج أن العوامل المصنفة للمبحوثين المرتبطة بالدراسات الأخلاقية أعلى من سياسة الشركة والمتطلبات الشرعية . ذلك أن النظرة العامة ، أنه بغض النظر عن مضمون المدونة الأخلاقية ، فإن الأخلاق الشخصية تسود أو تسيطر عندما يكون الفرد بصدد صـــنع القرار الأخلاقي . هناك دليل أيضا ، على أنه بينما المجيبون يعتبـــرون ســـلوك القمـــة أو الإدارة العليا محددا رئيسا للسلوك الأخلاقي في عالم الأعمال ، فإنهم يرتبون سلوك الإدارة الوسطى على أنه أقل أهمية ، وهو ما يختلف عن تنبوءات الأدب المتاحة . إلى الآن هنـــاك بحث نفذ في أمريكا أظهر أن فهم الموظفين لأخلاق رؤسائهم هي أقوى متنبئ للسلوك مـــن المعتقدات الشخصية حول السلوك الصحيح أو الخطأ . ووجد الباحث أن الثقافة المـــشتركة للمنظمة تؤثر بقوة في الأعضاء في إدارة واجباتهم ، وأن مدونات الأخـــلاق ســـتأتي فقـــط بالتأثير المرغوب إذا دعمت من قبل الإدارة ، ونفذت من قبل الأعضاء المنظمين .

هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الهدف والأسلوب ، فهدفها كما أشـــير إليه هو قياس الوعي الأخلاقي لدى المبحوثين الذين واجهتهم معضلات أخلاقيـــة مرتبطـــة بطبيعة عملهم . أما أساليب المسح فقد امتزج فيها الأسلوب النوعي والإحصائي وإن التقت مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات ، رغم أنها جعلت الثقافة بوجـــه عـــام – وليـــست الثقافة التنظيمية تحديدا – متغيرا ثانويا .

- دراسة Rustica (1997) بعنوان : (The Impact of Organizational Culture on the Employee Behavior and Organizational Performance Customs Brokerage) .

جاءت هذه الدراسة لتقيس تأثير ثقافة المنظمة على سلوك الموظفين وعلى الأداء المنظمي. استخدم Rustica في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي في تحليل بيانات الدراسة ، وقد شمل المسح (546) موظفا ومديرا من وسطاء الجمارك ، وكانوا من ضمن عينة تشمل (57) شركة في مانيلا عاصمة الفلبين . أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرا كبيرا ومهما لثقافة المنظمة في شركات الوساطة الجمركية في سلوك الموظفين وفي مستوى مبيعاتهم وإنتاجيتهم، وأظهرت كذلك أن الشركات ذات رأس المال المتوسط التي يبلغ عدد أفرادها بحدود (20) فردا ، وخبرتها العملية في هذا المجال حوالي (18) سنة ، أظهرت قدرا أكبر من الإبداع ، والمجازفة ، وتحمل المخاطر ، كما أنها تركز على الإنجاز ، وعمل الفريق، والاستقرار ، وكان الأفراد على درجة عالية من الرضا والولاء للمنظمات التي يعملون فيها. وقد أوصى(Rustica) بالعمل على إدامة رضا العاملين ، لضمان الالتزام نحو المنظمة ، وضمان مستوى عال من الإنتاجية .

هذه الدراسة تلتقي مع الدراسة الحالية وتشبهها إلى حد كبير ، بيد أنها توجهت بالبحث إلى المديرين والموظفين من العاملين في شركات الوساطة الجمركية ، كما أنها أعدت لتقيس أثر ثقافة المنظمة في سلوك الموظفين والأداء المنظمي بوجه عام ، وليس أخلاقية القرار الإداري كما هو الحال في هذه الدراسة .

- دراسة كل من : Humphreys, Robin And Reidenboch (1993) . بعنوان

The Ethical Decision-Making Process of Small Business : Owner/Managers and Their customers .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ردود أفعال مديري ومالكي المؤسسات الصغيرة وزبائنهم إزاء القضايا الأخلاقية أو اللاأخلاقية التي تعرض لهم في حياتهم العملية . أجريت الدراسة في ولايتي: نيوجيرسي وبنسلفانيا (New Jersey &Pennsylvania) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد وضع الباحثون أربعة أسئلة مبنية على أربعة سيناريوهات (مخططات أحداث وهمية) وطلبوا من المبحوثين تحديد مواقفهم إزاء تلك الأحداث أو السيناريوهات .

وجاءت السيناريوهات تحت العناوين التالية : السيناريو A : الإعلان الكاذب . إعلان مضلل عن جودة المنتج ، رغم أنه يحتوي على نسبة من مكوناته غير جيدة . السيناريو B : الخداع المتعمد . يتجنب المدير تصحيح المعلومة الخطأ التي يقدمها أحد موظفيه للزبائن عن مكونات المنتج . السيناريو C : انتهاك قانون العمل ، بتكليف الموظفة بالعمل ساعات إضافية أكثر مما قرره القانون . السيناريو D : غش المنتج . بتقليل كمية المنتج بخلاف ما هو مدون على الغلاف .

تشير الأسئلة بشكل محدد إلى (كيف ولماذا) يحكم مديرو أو مالكو المؤسسات الصغيرة على العمل أو السلوك من حيث كونه أخلاقيا أم غير أخلاقي ، وفيما إذا كانوا سيتصرفون بطريقة لا أخلاقية . والأسئلة نفسها وجهت للزبائن المتعاملين مع تلك المؤسسات ، في محاولة لإيجاد التشابه أو الاختلاف بين المجموعتين من المبحوثين .

استخدم الباحثون المقياس الأخلاقي المتعدد الأبعاد الذي طوره (Robin/1990) ، حيث قسموا عينة المبحوثين إلى مجموعتين : المجموعة الأولى تمثل مديري أو مالكي المنشآت الصغيرة ، وبلغ حجم عينتها (96) مديرا أو مالكا ، أما المجموعة الثانية فتمثل المستهلكين ، وبلغ حجم عينتها (103) أفراد . وقد تمخضت الدراسة عن النتائج التالية :

فيما يتعلق بالسيناريو D غش المنتج ، أشار جميع المبحوثين في المجموعتين إلى أن سلوك الغش غير أخلاقي بدرجة كبيرة ، وجاء ترتيبه الأول بين جميع السيناريوهات ، وكان احتمال أن يمارسوه بنفس الطريقة قليل جدا . بينما أشارت المجموعتان إلى أن السيناريو الأول والثاني A+B يمثلان سلوكين غير أخلاقيين ، ولكن بدرجة أقل من السيناريو D . بيد أنهما اختلفا في ترتيب السلوكين ، إذ يرى المستهلكون السيناريو A قبل B بخلاف المديرين أو المالكين . أما انتهاك قانون العمل ، وفق ما جاء في السيناريو C ، فقد أخذ درجة متوسطة ، إذ كانت آراء المبحوثين بشأنه متقاربة ، و جاء ترتيبه في آخر قائمة السلوكات غير الأخلاقية .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث إنها دراسة استكشافية وليست ارتباطية كما هو الحال في الدراسة الحالية ، يضاف إلى ذلك أن مجتمع الدراسة تكون من فئتين : مديري أو مالكي المنشآت الصغيرة من جهة ، وزبائنهم من جهة أخرى ، بخلاف الدراسة الحالية التي اتخذت من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال مجتمعا وعينة .

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة عن سابقاتها من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بتناولها موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني ، ولم يجد الباحث فيما تيسر له الاطلاع عليه من

دراسات في هذا الموضوع باللغتين العربية والانجليزية ما يتناول هذه العلاقة بـين هـذين المتغيرين وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية بالطريقة التي تناولتها هذه الدراسة.

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن جميع الدراسات السابقة المشار إليها مجتمعاتها إما طلبة كليات وإما موظفو شركات ، باستثناء دراسة (Napal) التي تقترب مـضامينها مـن مضامين هذه الدراسة ، بيد أنها أعدت لتقيس الوعي الأخلاقي لدى المـديرين ، وجعلـت الثقافة التنظيمية أحد متغيرات الدراسة وليس متغيرا رئيسا كما هو الحال في هذه الدراسة . إضافة إلى ذلك فإن بعض الدراسات المشار إليها هي من نوع دراسة الحالـة ، وهـو مـا يختلف منهجا عن هذه الدراسة . وبذلك فإن الدراسة الحالية بمتغيراتها المشار إليها تختلف عما سبقها من دراسات من حيث البيئة ، والهدف ، والمتغيرات ، إذ جاءت لتقيس أثر ثقافة المنظمة ، تحديدا، بما تشتمل عليه الثقافة من أبعاد رئيسة ، في أخلاقية القرارات الإداريـة في المؤسسات الأردنية محل الدراسة المشار إليها أعلاه .

كما تعد هذه الدراسة الأولى – في حدود علم الباحث – التي تجري في المملكة الأردنية الهاشمية بهذه الصفة . ويأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مفيـدة للمكتبـة العربية بما تتوصل إليه من نتائج ، وما تقدمه من توصيات ، لعلها تثري الفكـر الإداري ، وتعزز الأفكار والآراء السائدة المتعلقة بهذا الموضوع .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولا : مجتمع الدراسة وعينتها .

ثانيا : أداة الدراسة .

ثالثا : صدق الأداة وثباتها .

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تطبيق البحث الميداني وخطوات تنفيذه ، ووصفا للمجتمع والعينة ، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل .

أولا – مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في قطاع الطيران المدني الأردني البالغ عددهم حين إعداد هذه الدراسة (7215) فردا ، موزعين على إحدى عشرة مؤسسة عاملة في هذا المجال . أما عينة الدراسة فقد اختيرت وفق إجراءات اختيار العينة الطبقية العشوائية ، إذ قام الباحث بحصر المؤسسات المبحوثة وأعداد العاملين فيها ، ثم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة من أفراد مجتمع كل مؤسسة ، فبلغ بذلك حجم العينة الكلية (410) أفراد .

وزعت على المبحوثين من أفراد تلك العينة (410) استبانات ، وقد عادت منها بالفعل (328) استبانة ، وبعد فحصها وتدقيقها استبعدت منها (12) استبانة بسبب عدم صلاحيتها ، وبذلك يشكل سائر الاستبانات الخاضعة للتحليل ما نسبته (77%) من مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة .

والجدول (1) يبين أعداد العاملين في كل مؤسسة من مؤسسات البحث وحجم العينة فيها .

الجدول (1)

مجتمع الدراسة وعينتها وفق مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العاملين	نسبة العاملين إلى المجموع العام	حجم العينة
1-	الأجنحة العربية .	113	%1,57	12
2-	الأجنحة الملكية .	98	%1,36	12
3-	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران .	100	%1,39	10
4-	أكاديمية الطيران الملكية .	210	%2,91	15
5-	سلطة الطيران المدني * .	1200	%16,60	60
6-	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات .	118	%1,65	13
7-	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	76	%1,05	10
8-	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	57	%0,80	10
9-	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات .	920	%12,75	56
10-	الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات	200	%2,78	15
11-	الملكية الأردنية .	4123	%57,14	200
	المجموع العام	7215	%100	410

* تغير اسمها مؤخرا ليصبح " هيئة تنظيم الطيران المدني " وذلك تمهيدا لخصخصتها .

هذا ما يتعلق بحجم العينة ، أما خصائصها الأخرى فهي كما يلي :

بلغ عدد الذكور من أفراد العينة (208) أفراد ، ونسبتهم (65,8 %) فيما بلغ عدد الإناث (108) بنسبة (34,2 %) أما حملة شهادات الدراسات العليا من الفئتين فقد بلغ عددهم (129) فردا بنسبة (40,8 %) بينما بلغ عدد حملة الإجـازة الجامعيـة (البكـالوريوس) (148) ونسبتهم (46,8%) في حين كانت نسبة ممن يحملون مؤهلات أدنى من الإجـازة (12,3%) وعددهم (39) فردا .

وفيما يتعلق بالخبرة العملية ، فقد حل ذوو الخبرات الأقل من خمس سنوات في المرتبـة الأولى من حيث العدد ، إذ بلغ عددهم (123) فردا ، وبلغت نسبتهم إلى مجموع أفراد العينـة (38,9%) يليهم ذوو الخبرات التي تتجاوز العشر سنوات من أفراد العينة ، حيث بلغ عددهم (115) ونسبتهم (36,4 %) ، فيما بلغ عدد ذوي الخبرات التي تتراوح بـين (5-10) (78) فردا ، ونسبتهم (24,7 %) . ويلاحظ تقارب النسب بين فئات العينة وفق متغيراتها ، وهو ما يعني تناغم خصائصها بما يعطي مؤشرا إيجابيا لنتائج هذه الدراسة . والجدول (2) يلخـص هذه البيانات .

الجدول (2)

توزيع أفراد العينة وفق الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

خصـــائص العيــــــنة		العـــــدد / التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	208	% 65,8
	أنثى	108	% 34,2
المجمـــــــــوع		316	%100
المؤهل العلمي	دراسات عليا	129	% 40,8
	بكالوريوس	148	% 46,8
	أدنى من البكالوريوس	39	% 12,0
المجمـــــــوع		316	%100
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	115	% 36,4
	5 – 10 سنوات	78	% 24,7
	أكثر من 10سنوات	123	% 38,9
المجمـــــــوع		316	%100

ثانيا – أداة الدراسة

لما كانت طبيعة هذه الدراسة تقضي باستقصاء آراء المبحوثين في المؤســـسات المـــذكورة أعلاه ، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام استبانة خاصة في هذا الأمر ، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة المطلوبة وفق أسئلة الدراسة وغاياتها .

وبعد استكمال إجراءات الإعداد والتصميم والتحكيم قام بتوزيع الاستبانات على المبحوثين من أفراد تلك العينة بطريق اليد ، وجمعها بالطريقة نفسها .

والجدول (3) يبين أعداد المبحوثين في كل مؤسسة وأعداد الاستبانات المرسلة والعائدة ونسبة العائد إلى مجموع المرسل .

الجدول (3)

عدد الأفراد المبحوثين والاستبانات المرسلة إليهم والعائد منها بحسب المؤسسات

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات المرسلة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة المسترد إلى المجموع الكلي
1-	الأجنحة العربية .	12	12	%100
2-	الأجنحة الملكية .	12	8	%67
3-	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران .	10	7	%70
4-	أكاديمية الطيران الملكية .	10	*	*
5-	سلطة الطيران المدني .	60	57	%95
6-	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات .	13	13	%100
7-	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	10	10	%100
8-	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	10	*	*
9-	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات .	56	52	%93

10 –	الشركة الأردنيـــة لـــصيانة محركـــات الطائرات	15	12	%80
11 –	الملكية الأردنية .	200	131	%66
	المجمـــــوع العـــــام	410	328	%80

* تشير النجمة إلى أن المؤسسة المعنية قد رفضت استقبال الاستبانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر .

ثالثا – صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين ، بلغ عددهم أكثر من (17) محكما من مختلف الرتب العلمية في الجامعة وبعـض الجامعـات الأردنيـة الحكومية والأهلية ، ووزارة التربية والتعليم . وفي ضوء ملاحظات المحكمين فقد أجريـت عدة تعديلات في صياغة بعض الفقرات ، واستبعد بعضها الآخر ، إلـى أن اسـتقرت علـى وضعها الحالي . إضافة إلى ذلك فقد تم استخراج معامل الثبـات لفقـرات الاسـتبانة وفقـا لـمعادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي ، حيث بلغت قيمـة (ألفا) (0,93) لمجالات الثقافة التنظيمية و(0,91) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية وهي قيم ممتازة وفق العرف الإحصائي . وكانت قيم (ألفا) وفق مجالات الدراسة كما يلي:

الجدول (4)

معاملات ثبات الإعادة والتجانس لمجالات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية ومجالاتها	ثبات الإعادة	ثبات التجانس	عدد الفقرات
المعتقدات	0.78	0.88	6
الاتجاهات	0.76	0.85	6
القيم	0.81	0.87	6
المعايير	0.75	0.87	5
الأعراف	0.73	0.89	6
الكلي	0.74	0.93	29

الجدول (5)

معاملات ثبات الإعادة والتجانس لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

أخلاقيات القرارات الإدارية ومجالاتها	ثبات الإعادة	ثبات التجانس	عدد الفقرات
المنفعة	0.76	0.78	6
العدالة	0.71	0.87	6
الحقوق الفردية	0.72	0.84	6
الكلي	0.78	0.91	18

رابعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والبيانات المتوافرة فقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها ، كالنسب المئوية ، والتكرارات ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .

2- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient) وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ، وأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة .

وقد تمت المعالجات كما يلي :

أولا – للإجابة عن الأسئلة الفرعية لسؤال الدراسة الرئيس الأول ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها ، متبوعة بحساب معاملات الارتباط الخطية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها كذلك .

ثانيا – أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن أثـر المتغيـرات المتنبئـة فـي المتغيرات المتنبأ بها وفقا لطريقة (Enter) في إدخال المتغيـرات المتنبئـة علـى النموذج الانحداري .

ثالثا – للإجابة عن الجزء الأول من سؤال الدراسة الثاني ، فقـد تـم حـساب المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية تبعـا لاختلاف فئات مستويات متغيرات الدراسة المستقلة ، متبوعة بإجراء تحليل التبـاين الأحادي، تلا ذلك اختبار شيفيه للمقارنات البعدية .

رابعا – للإجابة عن الجزء الثاني من سؤال الدراسة الثاني فقد حسبت المتوسطات الحـسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيميـة تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها .

ولتحديد أي نوع من تحليل التباين يتوجب على الباحث استخدامه ، فقد تم استخدام اختبار (Bartlett) مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة .

وأخيرا أجري تحليل التباين الأحادي متبوعا باختبار شـيفيه للمقارنـات البعديـة المتعددة لتحديد مكامن الفروق بين تغيرات الدراسة المستقلة .

الفصل الرابع

نتـــائـــج الدراســـــة

الفصل الرابع

نتـــائـــج الدراســـــة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإداريـــة، وذلك عن طريق الأسئلة التالية :

أولا- سؤال الدراسة الأول الذي نصه : " هل يوجد أثر للثقافة التنظيميـــة فـــي أخلاقيـــات القرارات الإدارية ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية Y1 ؛ والمنفعة Y2، والعدالة Y3، وحقوق الفرديـــة Y4) والمتغيرات المتنبئة (المعتقدات x1 ، والاتجاهاتx2 ، والقيم x3 ، والمعـــايير x4 ، والأعراف x5) وذلك كما في الجدول (6) .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبئة والمتنبأ بها

صفة المتغير	رمز المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتنبأ به	y_1	أخلاقيات القرارات الإدارية	2.705	0.50
	y_2	المنفعة	2.868	0.52
	y_3	العدالة	2.250	0.68
	y_4	الحقوق الفردية	2.997	0.57
المتنبئة	x_1	المعـــتقدات	3.433	0.37
	x_2	الاتجاهات	3.479	0.52
	x_3	القيم	3.119	0.39
	x_4	المعايير	3.206	0.43
	x_5	الأعراف	2.350	0.56

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أخلاقيات القرارات الإدارية ؛ والمنفعة ، وحقوق الفرديـــة ، وأن المتغيرات المتنبئة ، المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير قد جــاءت ضـــمن درجة موافقة (أوافق) ، في حين أن متغيري العدالة ، والأعراف ، قد جاءا ضمن درجة لا موافقة (لا أوافق) .

بالإضافة إلى ما تقدم فقد حسبت العلاقة الارتباطية الخطيــة بــين المتغيــرات المتنبئــة والمتغيرات المتنبأ بها وذلك كما في الجدول (7) .

الجدول (7)

معاملات الارتباط الخطية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها

	العلاقة الإرتباطية	المتنبأ به: أخلاقيات القرارات الإدارية	المنفعة	العدالة	الحقوق الفردية	المتنبئة: المعتقدات	الاتجاهات	القيم	المعايير	الأعراف
المتنبأ به	أخلاقيات القرارات الإدارية	1								
	المنفعة	**0.86**	1							
	العدالة	**0.86**	**0.60**	1						
	الحقوق الفردية	**0.85**	**0.67**	**0.54**	1					
المتنبئة	المعتقدات	**0.16**	**0.19**	0.11	**0.12**	1				
	الاتجاهات	0.10	0.10	0.03	**0.13**	**0.28**	1			
	القيم	**0.39**	**0.39**	**0.32**	**0.29**	**0.26**	**0.34**	1		
	المعايير	**0.29**	**0.28**	**0.26**	**0.19**	**0.34**	**0.29**	**0.46**	1	
	الأعراف	**0.67**	**0.55**	**0.67**	**0.49**	0.05	0.11	**0.38**	**0.28**	1

يلاحظ من بيانات الجدول (7) وجود (30) علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها ، في حين وجدت (6) علاقات ارتباطية غير دالــة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0,05) وفي ضوء العلاقات الارتباطية السابقة الذكر أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المتنبئــة (المعتقــدات ، والاتجاهــات ، والقــيم ،

والمعايير ، والأعراف) على المتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية ؛ والمنفعــة، والعدالة ، والحقوق الفردية) باستخدام طريقة الــ (Enter) لإدخال المتغيرات المتنبئة على النموذج التنبئي ، وذلك كما في الجدول (8) .

الجدول (8)

معاملات الارتباط الخطية المتعددة ومربعاتها والتغير في المربعات

النموذج	المتنبأ به	رمز المتغير	ر*	$ر^2$	$ر^2$ المعدل	الخطأ المعياري في التقدير	إحصائيات التغير				
							التغير في $ر^2$	ف المحسوبة للتغير	$د.ح_1$	$د.ح_2$	الدلالة الإحصائية للتغير
الأول	أخلاقيات القرارات الإدارية	y_1	0.697	0.486	0.477	0.364	0.486	**57.435**	5	304	0.000
الثاني	المنفعة	y_2	0.600	0.360	0.350	0.420	0.360	**34.232**	5	304	0.000
الثاني	العدالة	y_3	0.680	0.462	0.453	0.500	0.462	**52.223**	5	304	0.000
الرابع	الحقوق الفردية	y_4	0.509	0.259	0.247	0.492	0.259	**21.284**	5	304	0.000

يتضح من الجدول (8) أن كلا من الفرضيات العلائقية الصفرية قد رفضت لكل من النماذج الانحدارية الأربعة الخاصة بكل من :

1- أثر الثقافة التنظيمية ممثلة بمجالاتها الخمسة في أخلاقيات القرارات الإدارية ، حيــث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,697) وبتبــاين مفــسّر مقــداره (0,486) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة ، بصفتها متغيرات متنبئة ، قد فسرت ما مقداره (48,6 %) من الأسباب المؤثرة في أخلاقية القرارات الإدارية ، بــصفتها متغيرا متنبأ به .

2- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها المشار إليها ، في أخلاقيات (المنفعة) حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,600) وبتباين مفسّر مقداره (0.360) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره(36%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (المنفعة) .

3- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها ، في أخلاقيات (العدالة) ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,680) وبتباين مفسّر مقداره (0.462) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره(46,2%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (العدالة) .

4- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها ، في أخلاقيات (الحقوق الفردية) ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,509) وبتباين مفسّر مقداره (0.259) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (25,9%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (الحقوق الفردية) .

بالإضافة إلى ما تقدم فقد حسبت الأوزان المعيارية اللامعيارية لكل مجال من محالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة ضمن كل نموذج تنبئي على أخلاقيات القرارات الإدارية بصفتها متغيرات متنبأ بها ، وذلك كما في الجدول (9) .

الجدول (9)

الأوزان المعيارية واللامعيارية للمتغيرات المتنبئة ضمن كل نموذج تنبئي

النموذج	المتغير المتنبئ	رمز المتغير	المعاملات اللامعيارية B	المعاملات اللامعيارية الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أخلاقيات القرارات الإدارية	(ثابت الانحدار)	a	0.455	0.240		1.894	0.059
	المعتقدات	x_1	0.129	0.061	0.095	**2.106**	0.036
	الاتجاهات	x_2	-0.048	0.043	-0.050	-1.115	0.266
	القيم	x_3	0.168	0.065	0.130	**2.598**	0.010
	المعايير	x_4	0.044	0.057	0.037	0.765	0.445
	الأعراف	x_5	0.557	0.041	0.615	**13.666**	0.000
المنفعة	(ثابت الانحدار)	a	0.519	0.278		1.869	0.063
	المعتقدات	x_1	0.174	0.071	0.123	**2.450**	0.015
	الاتجاهات	x_2	-0.056	0.050	-0.056	-1.122	0.263
	القيم	x_3	0.250	0.075	0.188	**3.354**	0.001
	المعايير	x_4	0.040	0.066	0.033	0.607	0.544
	الأعراف	x_5	0.442	0.047	0.471	**9.379**	0.000
العدالة	(ثابت الانحدار)	a	-0.222	0.331		-0.671	0.503
	المعتقدات	x_1	0.115	0.084	0.063	1.365	0.173
	الاتجاهات	x_2	-0.121	0.059	-0.094	**-2.041**	0.042
	القيم	x_3	0.127	0.089	0.073	1.423	0.156
	المعايير	x_4	0.094	0.078	0.059	1.194	0.233
	الأعراف	x_5	0.767	0.056	0.629	**13.673**	0.000
الحقوق الفردية	(ثابت الانحدار)	a	1.068	0.325		**3.286**	0.001
	المعتقدات	x_1	0.099	0.083	0.064	1.190	0.235
	الاتجاهات	x_2	0.033	0.058	0.030	0.560	0.576
	القيم	x_3	0.127	0.087	0.087	1.451	0.148
	المعايير	x_4	-0.003	0.077	-0.002	-0.035	0.972
	الأعراف	x_5	0.463	0.055	0.453	**8.397**	0.000

يتضح من الجدول (9) أن النتائج الخاصة به كانت على النحو التالي :

1- فيما يخص النموذج التنبئي الأول : أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بشكل عام، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل إسهاما في هذا الأمر ، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، فيما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة ، تلتها المعتقدات في المرتبة الثالثة .

2- فيما يخص النموذج التنبئي الثاني : أسهمت الأعراف ، والمعتقدات ، والقيم ، إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (المنفعة) ، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل أسهاما ، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، بينما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تفسير (المنفعة الأخلاقية) في المؤسسات المبحوثة ، ثم جاءت المعتقدات في المرتبة الثالثة .

3- فيما يخص النموذج التنبئي الثالث : أسهمت الاتجاهات والأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (العدالة) بشكل خاص ، مع ملاحظة أن الأعراف قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الإسهام ، وذلك بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، تلتها الاتجاهات في المرتبة الثانية .

4- فيما يخص النموذج التنبئي الرابع : أسهمت الأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (الحقوق الفردية) بشكل خاص ، بالإضافة إلى ثابت الانحدار .

ثانيا – سؤال الدراسة الثاني : كان نص السؤال كما يلي : " هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ؟ " .

نظرا لاشتمال هذا السؤال على جانبين : الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية ، فقد جزئت إجابة السؤال إلى جزأين على النحو التالي :

أولا– فيما يخص الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة(النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ومستوياتها ، وذلك كما في الجدول (10) .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.119	0.29
	أنثى	3.106	0.29
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.086	0.30
	بكالوريوس	3.143	0.30
	أدنى من بكالوريوس	3.102	0.25
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.164	0.31
	من 5-10 سنوات	3.140	0.25
	أكثر من 10 سنوات	3.053	0.29

يلاحظ من بيانات الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ناتج عن اختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها ؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة كما في الجدول (11) .

الجدول (11) .

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات

الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.039	1	0.039	0.464	0.496
المؤهل العلمي	0.096	2	0.048	0.572	0.565
الخبرة	0.630	2	0.315	**3.734**	0.025
الخطأ	25.642	304	0.084		
الكلي	26.542	309			

يتبين من بيانات الجدول (11) وجود فروق جوهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة ؛ ولتحديد مصدر تلك الفروق بين أي مستويات متغير الخبرة كانت ، فقد أجري اختبار(شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة ، وذلك كما في الجدول (12) .

الجدول (12)

نتائج اختبار(شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

حسب متغير الخبرة

لخبرة		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	المتوسط الحسابي	3.053	3.140	3.164
أكثر من 10 سنوات	3.053			
من 5-10 سنوات	3.140	0.087		
أقل من 5 سنوات	3.164	**0.111**	0.024	

يتضح من الجدول (12) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة لصالح ذوي الخبرات القليلة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية يعزى إلى كل من متغيري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

ثانيا– فيما يتعلق بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية :

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية : (المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير ، والأعراف) تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) وذلك كما في الجدول (13) .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

المجال	المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعتقدات	الجنس	ذكر	3.453	0.36
		أنثى	3.396	0.38
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.446	0.37
		بكالوريوس	3.430	0.38
		أدنى من بكالوريوس	3.406	0.35
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.383	0.41
		من 5–10 سنوات	3.487	0.32

		أكثر من 10 سنوات	3.446	0.35
الاتجاهات	الجنس	ذكر	3.466	0.59
		أنثى	3.505	0.37
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.411	0.38
		بكالوريوس	3.537	0.66
		أدنى من بكالوريوس	3.483	0.31
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.583	0.71
		من 5-10 سنوات	3.456	0.34
		أكثر من 10 سنوات	3.397	0.39
القيم	الجنس	ذكر	3.097	0.38
		أنثى	3.162	0.40
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.062	0.40
		بكالوريوس	3.169	0.37
		أدنى من بكالوريوس	3.120	0.40
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.165	0.39
		من 5-10 سنوات	3.129	0.36
		أكثر من 10 سنوات	3.070	0.40
المعايير	الجنس	ذكر	3.232	0.42
		أنثى	3.159	0.44
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.229	0.46
		بكالوريوس	3.193	0.41
		أدنى من بكالوريوس	3.185	0.41
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.267	0.41
		من 5-10 سنوات	3.282	0.42
		أكثر من 10 سنوات	3.102	0.44
الأعراف	الجنس	ذكر	2.367	0.55
		أنثى	2.318	0.57
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	2.307	0.59
		بكالوريوس	2.393	0.55

	أدنى من بكالوريوس	2.329	0.45
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.438	0.58
	من 5-10 سنوات	2.368	0.55
	أكثر من 10 سنوات	2.256	0.52

يلاحظ من بيانات الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية ناتجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية .

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين (أحادي أم متعدد) فقد استوجب الأمر إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (14) .

الجدول (14)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات الثقافة التنظيمية

نسبة الأرجحية	كا^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.000	**303.231**	14	0.000

يتضح من بيانات الجدول (14) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة (α=0,05) بين عناصر مصفوفة بواقي التباينات المصاحبة ، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية هي علاقات جوهرية ، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة تبعا لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (15) .

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.030	1.784	5	300	0.116
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.969	0.954	10	600	0.482
الخبرة	Wilks' Lambda	0.908	**2.982**	10	600	0.001

يتبين من الجدول (15) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة (α = 0,05) لمتغير الخبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة . ولتحديد موقع ذلك الأثر على أي من الدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية كان ، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة ، وذلك كما في الجدول (16) .

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعتقدات	الجنس	0.285	1	0.285	2.107	0.148
	المؤهل العلمي	0.045	2	0.023	0.167	0.847
	الخبرة	0.560	2	0.280	2.072	0.128
	الخطأ	41.064	304	0.135		
	الكلي	41.900	309			
الاتجاهات	الجنس	0.035	1	0.035	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.463	2	0.232	0.855	0.426
	الخبرة	1.577	2	0.789	2.909	0.056
	الخطأ	82.408	304	0.271		
	الكلي	85.058	309			
القيم	الجنس	0.152	1	0.152	1.007	0.316
	المؤهل العلمي	0.394	2	0.197	1.307	0.272
	الخبرة	0.314	2	0.157	1.041	0.354
	الخطأ	45.811	304	0.151		
	الكلي	47.028	309			
المعايير	الجنس	0.309	1	0.309	1.729	0.190
	المؤهل العلمي	0.257	2	0.129	0.719	0.488
	الخبرة	2.436	2	1.218	**6.817**	0.001
	الخطأ	54.323	304	0.179		
	الكلي	57.187	309			
الأعراف	الجنس	0.288	1	0.288	0.945	0.332
	المؤهل العلمي	0.267	2	0.134	0.437	0.646
	الخبرة	1.560	2	0.780	2.555	0.079

الخطأ	92.798	304	0.305
الكلي	95.219	309	

يتضح من بيانات الجدول (16) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (المعايير) من الثقافة التنظيمية ، يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة ؛ ولتحديد موقع تلك الفروق بين أي من مستويات الخبرة كانت ، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما في الجدول (17) .

الجدول (17)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

المعايير

الخبرة		أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
Scheffe	المتوسط الحسابي	3.102	3.267	3.282
أكثر من 10 سنوات	3.102			
أقل من 5 سنوات	3.267	0.165		
من 5-10 سنوات	3.282	**0.179**	0.014	

يتضح من الجدول (17) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة .

السؤال الثالث : نص سؤال الدراسة الثالث على : " هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ؟ " .

لقد جزئت إجابة هذا السؤال إلى جزأين ؛ نظرا لاشتماله على جانبين : الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية ، وذلك على النحو التالي :

أولا- فيما يخص الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، فقد حسبت أخلاقيات القرارات الإدارية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بهذا المقياس تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة (النوع ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ومستوياتها ، وذلك كما في الجدول (18) .

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.712	0.51
	أنثى	2.693	0.50
المؤهل العلمي	دراسات عليا	2.653	0.50
	بكالوريوس	2.742	0.51
	أدنى من بكالوريوس	2.738	0.48
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.795	0.53
	من 5-10 سنوات	2.711	0.45
	أكثر من 10 سنوات	2.618	0.50

يلاحظ من بيانات الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ناتج عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة المستقلة .

وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة ، كما في الجدول (19) .

الجدول (19) .

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.067	1	0.067	0.269	0.604
المؤهل العلمي	0.289	2	0.144	0.577	0.562
الخبرة	1.484	2	0.742	**2.964**	0.053
الخطأ	76.069	304	0.250		
الكلي	78.240	309			

يتبين من بيانات الجدول (19) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة .

ولتحديد مصدر الفروق الجوهرية بين أي مستويات متغير الخبرة كانت ، فقد أجري اختبار(شيفييه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة ، وذلك كما في الجدول (20) .

الجدول (20)

نتائج اختبار(شيفييه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغير الخبرة

الخبرة		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	المتوسط الحسابي	2.618	2.711	2.795
أكثر من 10 سنوات	2.618			
من 5-10 سنوات	2.711	0.093		
أقل من 5 سنوات	2.795	**0.178**	0.085	

يتضح من الجدول (20) وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين العاملين من ذوي الخبرات القصيرة ، مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القصيرة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (0,05= α) في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى كل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

ثانيا– فيما يخص الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية :

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية : (المنفعة ، والعدالة ، والحقوق الفردية) تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) وذلك كما في الجدول (21) .

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	المنفعة		العدالة		الحقوق الفردية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.866	0.50	2.286	0.67	2.984	0.60
	أنثى	2.872	0.55	2.182	0.70	3.023	0.51
المؤهل العلمي	دراسات عليا	2.840	0.51	2.200	0.65	2.918	0.59
	بكالوريوس	2.882	0.54	2.303	0.70	3.041	0.54
	أدنى من بكالوريوس	2.910	0.49	2.214	0.68	3.090	0.56
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.889	0.58	2.404	0.71	3.093	0.54
	من 5–10 سنوات	2.893	0.47	2.221	0.64	3.018	0.52
	أكثر من 10 سنوات	2.833	0.49	2.124	0.64	2.895	0.61

يلاحظ من بيانات الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ناتجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية .

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين فقد استوجب الأمر إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (22) .

الجدول (22)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

نسبة الأرجحية	كا^2 التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.000	**349.538**	5	0.000

يتضح من بيانات الجدول (22) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة (α=0,05) بين عناصر مصفوفة بواقي البيانات المصاحبة ، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية هي علاقات جوهرية ، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعا لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (23) .

الجدول (23)

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.014	1.370	3	302	0.252
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.985	0.747	6	604	0.612
الخبرة	Wilks' Lambda	0.953	**2.452**	6	604	0.024

يتبين من الجدول (23) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة (α = 0,05) لمتغير الخبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية مجتمعة .

ولتحديد على أي من الدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية كان ذلك الأثر ، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة ، وذلك كما في الجدول رقم (24) .

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنفعة	الجنس	0.000	1	0.000	0.000	0.990
	المؤهل العلمي	0.145	2	0.073	0.264	0.768
	الخبرة	0.193	2	0.097	0.352	0.704
	الخطأ	83.482	304	0.275		
	الكلي	83.871	309			
العدالة	الجنس	0.950	1	0.950	2.128	0.146
	المؤهل العلمي	0.408	2	0.204	0.457	0.634
	الخبرة	3.847	2	1.924	**4.310**	0.014
	الخطأ	135.675	304	0.446		
	الكلي	141.486	309			
الحقوق الفردية	الجنس	0.041	1	0.041	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.832	2	0.416	1.315	0.270
	الخبرة	1.821	2	0.911	2.879	0.058
	الخطأ	96.162	304	0.316		
	الكلي	99.414	309			

يتضح من بيانات الجدول (24) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالــة) مــن متغيــر أخلاقيــات القرارات الإدارية ، يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبــرة ؛ ولتحديــد بــين أي مــن

مستويات الخبرة كانت تلك الفروق ، فقد أجري اختبار (شيفييه) للمقارنات البعدية كمـــا فـــي الجدول (25) .

الجدول (25)

نتائج اختبار (شيفييه) للمقارنات البعدية

الخبرة		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	المتوسط الحسابي	2.124	2.221	2.404
أكثر من 10 سنوات	2.124			
من 5-10 سنوات	2.221	0.098		
أقل من 5 سنوات	2.404	**0.280**	0.183	

يتضح من الجدول (25) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة القليلة مقارنـــة بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة ، لصالح ذوي الخبرة القليلة .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وقد أسفرت الدراسة ، في ضوء استقصاء البيانات وتحليلها، عن جملة من النتائج المهمة . ويتضمن هذا الفصل ملخصا لتلك النتائج ومناقشتها، استنادا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة .

وفيما يلي عرض لأسئلة الدراسة ونتائجها ومناقشتها والتوصيات المتعلقة بها :

أولا – مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :

"هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ؟ "

أشارت أدبيات الموضوع ، التي سبق الحديث عنها في الفصل الثاني ، إلى أثر الثقافة في السلوك الفردي والجماعي بوجه عام ، وإلى أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه خاص ، وهو ما أكدته الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع .

وقد سبق الحديث كذلك أن السلوك الفردي والجماعي إنما هو بمجمله انعكاس للثقافة السائدة التي يستظل بظلها الأفراد والمنظمات ؛ ذلك أن للثقافة المجتمعية أو التنظيمية تأثيرا كبيرا

وفعالا في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم ، وتطلعاتهم ، وتوقعاتهم . بما تكتنفه الثقافة من قيم ، ومعايير ، ومعتقدات ، واتجاهات ، ونظم ، وقواعد سلوكية ، تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها ، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها ، بالإضافة إلى كونها تشكل إطارا عاما لأنماط السلوك المختلفة للفرد والجماعة . وعليه فالإنسان محكوم إلى حد بعيد في تصرفاته وعلاقاته المختلفة بالمضمون الثقافي للجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها .

بيد أن التأثير الثقافي في السلوك عموما ، سواء في إطار المنظمات أم في خارج إطار المنظمات ، قد فقد بعض هيمنته وتأثيره في الوقت الحاضر ، بسبب ما يسمى العولمة الثقافية، التي أزاحت نسبيا الحواجز بين الثقافات العامة والثقافات الفرعية على حد سواء ، بل وتسعى إلى إيجاد ما يسمى بالثقافة العالمية ، وهو ما يعني زعزعة الاستقرار الثقافي لمختلف الدول ، ولا سيما تلك الدول ذات الثقافة الضعيفة والمنظمات العاملة فيها . والدول النامية ، بطبيعة الحال ، من أكثرها تأثرا بها ، وذلك لشدة هيمنة الثقافة العالمية الوافدة من جهة ، وضعف بنية الثقافات المحلية ، وتداعي الحصون الحامية لها من جهة أخرى .

وأهم التأثيرات السلبية للثقافة العالمية أو ما يشار إليه بالعولمة الثقافية أنها هزت بعنف المنظومة الأخلاقية لدى الشعوب المتأثرة بها ، فكرست مفهوم الأخلاق النفعية بدلا من أخلاقيات المنفعة ، حتى صارت صفة لازمة للنشاط التجاري المحلي والدولي على حد سواء ، ففي سبيل المال والهيمنة بمختلف أشكالها انهارت أو ضعفت قيم المنفعة ، والعدالة ، وحقوق الآخرين في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى كافة المستويات ؛ وذلك بحكم

الترابط والتداخل بين أخلاقيات المنفعة والعدالة وحقوق الآخرين ؛ ولهـذا نـشط المفكـرون والكتاب والمصلحون في الدعوة إلى هذه المعاني النبيلة وتوكيدها في عالم الأعمال ؛ تجنبـا للمزالق والفضائح الأخلاقية التي تحدث بين الحين والآخر .

والأردن شأنه شأن الكثير من دول العالم يتعرض لمثل هذا الغزو ، بل يعد مـن أكثرهـا تأثرا به ؛ كون الأردن من أكثر دول المنطقة انفتاحـا علـى العـالم ، وأكثرهـا اسـتقداما للتكنولوجيا وما يرافقها من ثقافة تمليها ثورة الاتصالات والمعلومـات والمـصالح التجاريـة وغيرها ، إضافة إلى موقعه المتوسط بين قارات ثلاث ، مما جعله حلقة وصل بـين الـشرق والغرب ، ونقطة عبور إلى مختلف دول المنطقة والعالم ، وبالتالي عرضة مباشرة لمثل هـذا الغزو . بيد أن هذا كله لا يمنع من وجود هوية ثقافية خاصة به ، وهويـات خاصـة بكـل منظمة من المنظمات العاملة فيه ، رغم العولمة وتأثيراتها في هذا الجانب .

وفيما يتعلق بالمؤسسات المبحوثة في هذه الدراسة ، وهي بطبيعة الحال جزء من النـسيج الوطني الأردني ، وبالتالي ما يحدث في المجتمع الأردني يتردد صداه مباشرة داخل المنظمات العاملة في إطاره ، بحكم التأثير المتبادل بين الثقافات الفرعية التي تمثلهـا تلـك المنظمـات والثقافة العامة للمجتمع الذي تنشط فيه . فقد أظهرت بيانات الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبئة ، حيث احتلت الاتجاهات المرتبة الأولى بمتوسـط حسابي بلغ (3,479) وبانحراف معياري قدره (0,52) وبدرجة موافقة (أوافق) في حين حلت الأعراف في أدنى الرتب بين المجالات الخمسة لمقياس الثقافة التنظيميـة ، إذ جمعـت متوسطا حسابيا قدره (2,350) بانحراف معياري بلغ (0,56) . أما المعتقـدات فقـد جـاء

ترتيبها الثاني بين مجالات الدراسة ، إذ حصدت متوسطا حسابيا قدره (3.437) يليها المعايير فالقيم على الترتيب .

أما على مقياس المتغير التابع (أخلاقيات القرارات الإدارية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام (2.705) وبانحراف معياري (0,50) وبدرجة (أوافق) . بينما كان أعلى متوسط حسابي بين مستويات هذا المتغير من نصيب الحقوق الفردية حيث بلغ (2.997) في حين جمعت العدالة متوسطا حسابيا قدره (2.250) وهو أدنى متوسطات هذا المجال .

كما تُظهر بيانات الجدول (8) وجود أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة ، سواء على المستوى الكلي للثقافة التنظيمية أم على مستوى كل مجال من مجالاتها الفرعية ، وذلك على تفاوت نسبي بين مجال وآخر ، وهو ما يعني رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بمكونات الثقافة التنظيمية التي تشير إلى عدم وجود أثر لهذه المكونات في أخلاقيات القرارات الإدارية ، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منسجمة مع الأدب النظري والدراسات السابقة ، فبالرجوع إلى أدبيات الموضوع نجد أن الثقافة التنظيمية من شأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع المحلي ، أو المجتمعات التي يصل إليها نشاطها .

وهذا ما أكدته دراسة باون (Bawen, 2006) التي خلصت إلى بيان دور الثقافة بوجه عام في توكيد أهمية الأخلاق في العمل المنظمي بشكل خاص ، وفي الحياة العامة بشكل عام . كما اتفقت هذه الدراسة كذلك مع دراسة روستيكا (Rustica, 1997) في هذا الجانب، أي في تأثر السلوك الأخلاقي بثقافة المنظمة . واتفقت كذلك مع دراسات كل من الوقفي(2004) و(Napal 2003) و(Humphreys, Robin& Reidenboch 1993) ، كما اتفقت مع دراسة (Su.Shu-hui 2006) في أحد طرفي المقارنة التي تناولتها تلك الدراسة فيما يتعلق بتأثير الثقافة الأمريكية في أخلاقيات السلوك لدى الطلبة الأمريكيين ، بينما اختلفت في الجانب الآخر المتعلق بتأثير الثقافة التايوانية في أخلاقيات السلوك لدى الطلبة التايوانيين .

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (9) نجد أن الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات ، وهي من مجالات الثقافة التنظيمية ، قد أسهمت إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، ثم القيم ، فالمعتقدات على الترتيب ، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة للأعراف (13,666) وللقيم (2,598) وللمعتقدات (2,106) على التوالي .

وهذا مرده في رأي الباحث إلى أن العدد الأكبر من المبحوثين في هذه الدراسة ، هم من العاملين في الملكية الأردنية وسلطة الطيران المدني الأردني ، وهما أكبر مؤسستين عاملتين في هذا المجال في الأردن ، ويمثل عدد العاملين فيهما أكثر من ثلثي العاملين في مؤسسات القطاع كافة . ونظرا لأن هاتين المؤسستين عريقتان في هذا المجال ، فكان من الطبيعي أن تتضح أعرافهما وقيم العمل فيهما ، ويستقر العمل بموجبها ردحا طويلا من الزمن ، وبخاصة

إذا ما علمنا أن الملكية الأردنية تحديدا ، قد مضى على تأسيسها ما يقارب الـ (50) عاما ، ولا سيما أن هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمية وتعمل في المجال الدولي ، وهو ما يجعلها حساسة للنقد ، سيما في ظل المنافسة الدولية في مجال الطيران ، الأمر الذي يدفعها دفعا لصيانة سمعتها ومكانتها ، ابتداء بانتقاء موظفيها والاعتناء بأنظمتها وقوانينها وأعرافها، وديمومة الحفاظ عليها والالتزام بها .

هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد سبق القول إن هناك تداخلا بين مجالات الثقافة ، ولا سيما بين المعتقدات والأعراف ، فبالعودة إلى مفهوم العرف نجد أنه : مجموعة القواعد التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، وجروا على اتباعه زمنا طويلا ، سواء أكان هذا السلوك قولا أم عملا ، مع الاعتقاد بأنه ملزم ، وأن مخالفته تستتبع عقوبة تقع على من يخالفه (انظر ص : 10) . ولذلك ليس غريبا أن تلتقي الأعراف مع المعتقدات في هذه النتيجة . أي في تفسير أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية .

ثانيا – مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :

" هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : (النوع الاجتماعي ، أو المؤهل العلمي ، أو الخبرة العملية) ؟ .

تختلف ، بطبيعة الحال ، نظرة الناس إلى الأشياء والمواقف من حولهم ، تبعا لاختلاف مداركهم ، وأفهامهم ، وخبراتهم ، ولا سيما في الأمور المعنوية كالسلوك الاجتماعي والمفاهيم الاجتماعية بعامة ونحوها ، وما الاختلاف في مفهوم الثقافة ، كما سبق ، إلا دليل

على ذلك . ويكاد يكون من الصعوبة البالغة أن يتفق الناس على أمر واحد من أمور الحيـــاة. فالاختلاف من طبيعة البشر ، وسنة ماضية إلى يوم الدين . ومن هنا تتباين وجهـــات نظـــر الموظفين في المؤسسات المبحوثة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة التي تقيس الأسئلة المقـــصودة في هذه الدراسة .

وقد جرت العادة في مثل هذه الدراسات الارتباطية البحث عن أثر متغير في متغير آخر أو عدة متغيرات ، إضافة إلى البحث عن مكامن الفروق بين مستويات المتغير الواحد ، ولا سيما ما يتعلق منها بفئات المبحوثين ، سواء منهم الذكور والإناث ، أم ذوو المؤهلات العلمية العالية والمؤهلات العلمية الدنيا ، أم ذوو الخدمة الطويلة والخدمة القصيرة ، وربما الفـــروق بـــين المستويات الإدارية للموظفين .

فإذا ما تحددت الفروق بين مستويات هذه الفئات لجأ الباحث إلى تفسير هذه الفروق وفـــق خبرته العلمية ، وفي ضوء الأدب النظري ومما اطلع عليه من دراسات سابقة بحثـــت هـــذا الموضوع ؛ ليقدم خلاصة جهده إلى المؤسسة الراعية لهذا البحث ، التي ستبني عليه قراراتها في التغيير الذي ربما يطال السياسات ، والإجراءات ، والأهداف ، والأسماء والمسميات ، بما يمكنها من تحسين أوضاعها ، و يؤهلها للمنافسة والتوسع ، والسعي نحو غاياتها بثقة واقتدار .

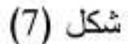
فعلى سبيل المثال ، فقد كشفت بعض دراسات الشخصية عن وجود نمطين مـــن النـــاس : صباحيين ومسائيين . فأما الصباحيون فإنهم يكونون في قمة نـــشاطهم وذروة عطـــائهم فـــي

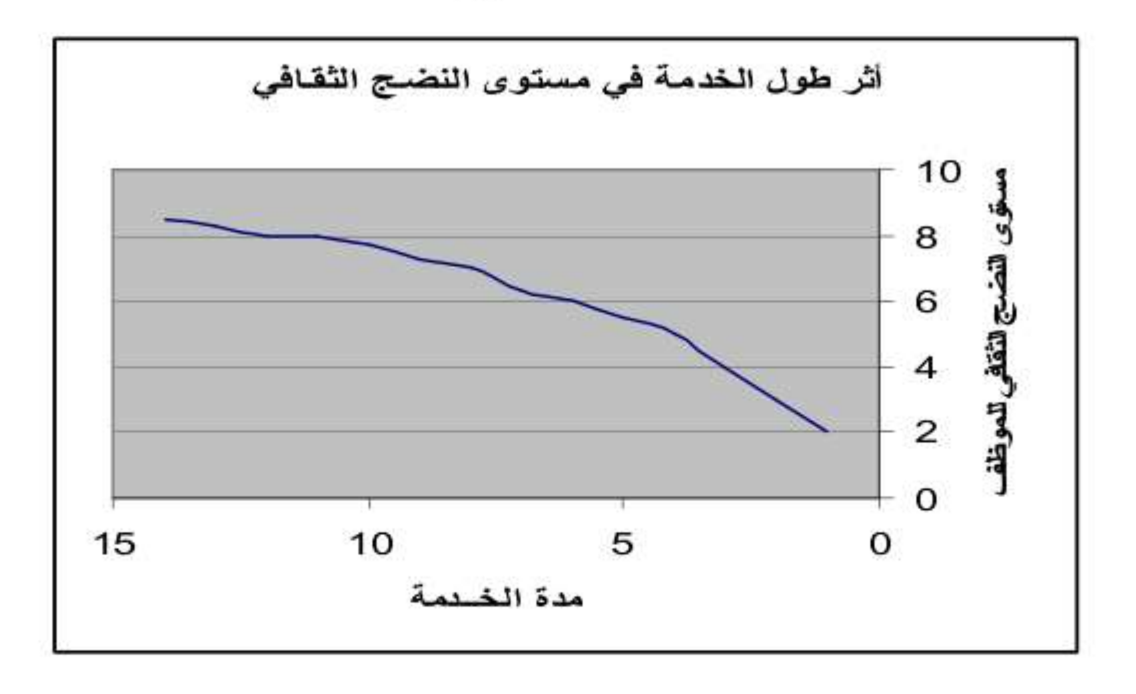
ساعات الصباح الأولى ، والمسائيون ينشطون في ساعات المساء والليل . وقد افادت المؤسسات من نتائج هذه الدراسات ، فلجأت إلى تصنيف موظفيها وعمالها إلى هذين النمطين من الناس وفق معايير معينة معتمدة لهذه الغاية ، ورتبت أوقات دوامهم في المنظمة – وفقا لما أسفرت عنه قياسات الشخصية في ضوء المعايير المشار إليها – في الصباح والمساء لتستفيد من طاقاتهم وأفضل ما عندهم وفق هذا الترتيب (جريبرغ وبارون،2004،ص.146) .

ففيما يتعلق بالسؤال الثاني أعلاه ، فقد أشارت بيانات الجدول (12) إلى وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل 5 سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 10سنوات) لصالح ذوي الخبرات القليلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية . وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة لها .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ، رغم ضآلتها وضعفها في التفسير ، تصادم المنطق الذي يشير إلى أن العاملين من ذوي الخبرات الطويلة أكثر نضجا ووعيا وخبرة علمية وعملية من نظرائهم الموظفين الجدد ، أو ذوي الخبرات القليلة في العمل ، وهذا يعني أن إدراكهم للجوانب الثقافية المشار إليها في هذه الدراسة وفهمهم لها أعمق بكثير مما هو عليه حال العاملين من ذوي الخبرات القليلة . أي أنه كلما طالت مدة الخدمة التي يمضيها الموظف في المنظمة زادت معرفته بها وبثقافتها وظروفها وكل ما يتعلق بها .

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل (7) فيما يلي :


شكل (7)



المصدر : من إعداد الباحث .

يوضح هذا الشكل علاقة طول الخبرة بمستوى النضج الثقافي في المنظمة ، فكلما زادت الخبرة العملية في المنظمة زاد الوعي بمكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها ، وأصبح الموظف جزءا منها ، وبالتالي فإنه قد يسهم في تعميقها أو إضعافها ، وذلك وفقا لقوة شخصيته وتوجهاته وقوة تأثيره فيمن حوله .

بيد أن الأمر لا يتعلق بمستوى النضج الثقافي لدى الموظفين بقدر ما يتصل بنظرتهم إلى الأبعاد الثقافية في المنظمة . فإذا ما أخذنا بالاعتبار أن كبار الموظفين والموظفين القدامى ، ومنهم من قارب سن التقاعد ، قد أصابهم نوع من الملل في العمل الحالي ، وبالتالي صاروا إلى حالة من البرود واللامبالاة انعكست في نظرتهم إلى العمل والمؤسسة التي يعملون فيها ،

أدركنا مدى انسجام هذه النتيجة مع منطق الأشـياء . بمعنـى أن نظـرة كبـار المـوظفين والموظفين القدامى إلى الجوانب الثقافية أو الأخلاقية قد تتحول إلى نظرة سلبية ، وفيها نـوع من عدم الاهتمام وربما الإجحاف ، ويقل التزامهم بمقتضياتها ، كما يقل أثرها في سلوكهم مع طول مدة خدمتهم في المنظمة ؛ لما قد يصيبهم من ملل ، وما يتعرضون له من إحباطـات ، وما يعانونه من رتابة ، سيما إذا كانوا يطمحون إلى مراتب أو مكاسب وظيفية ولم تتح لهم ، أو لم تتحقق لهم كما يريدون أو يتوقعون .

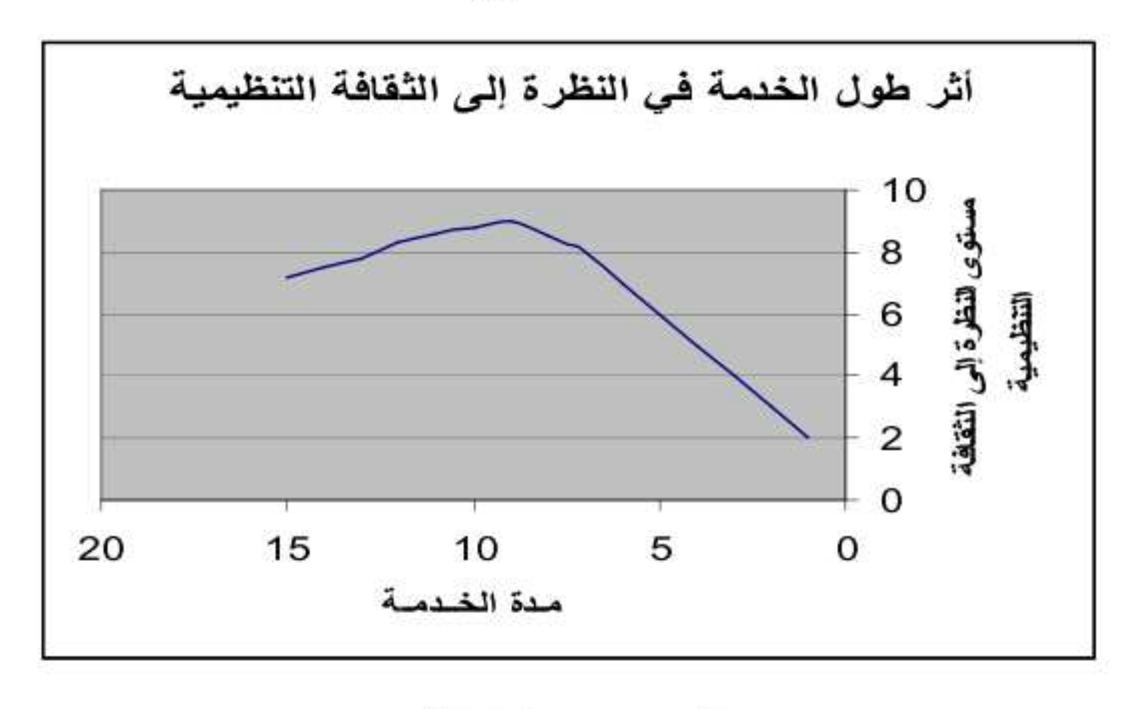
ويدعم هذا الذي تم الوصول إليه ما يمكن لمسه في واقع الحياة من أنماط سلوكية مشابهة . فالطفل الذي يعيش في مجتمع ما يحاول تقليد الكبار في كل شيء ، ولا يدرك بعد أين مكمـن الخطأ أو العيب في تصرفاتهم ، ولكنه عندما يكبر وينضج تنمو لديه ملكة الحكم علـى تلـك التصرفات والعادات والأشياء من حوله ، ثم يبدأ بترك أو تجنب مالا يروق له أو ما يراه غير منسجم مع قناعاته وآرائه ، وقد يتجرأ وينتقد مثل هذه الأمور ، وإذا ما تكون لديه انطباع عام يرى فيه حجم الخطأ في السلوك العام كبيرا ، فإنه سيحاول ، وفق إمكاناته ، تغيير ما يستطيع تغييره منها ، فإن أعياه التغيير والتصويب ، فقد ينعزل أو ينطوي على نفسه ويعـيش حالـة اغتراب محلية ، هذا إن لم يتمكن من الهجرة إلى حيث يجد نفسه في محيط أرحب وأنـسب . (إسماعيل، 2007،ص.341) .

كذلك الأمر بالنسبة للموظف الجديد ، فإنه يبدأ يتلقف كل شيء جديد في ثقافـة المنظمـة التي انخرط للعمل فيها ، في سعي فضولي لمعرفة كل شيء ، وتقليد قدامى الموظفين في كل ما يقولون وما يعملون ، مع الالتزام بذلك ؛ لقناعته الأولية أن هذا هو الصواب أو هـو مـا

يجب عليه عمله مما يراعي البعد الثقافي للمنظمة ولا يخرم مبادئ وقواعد العمل فيها . فـإذا ما استقر له الأمر في المنظمة وازداد معرفة بثقافتها والحدود التي يستطيع تخطيها أو الوقوف عندها ، فإنه يبدأ بنقد الأوضاع التصرفات وكل ما يحيط به فيها ، ابتداء بتغيير نظرته إلى الجوانب التي كان يراها مشرقة وجوهرية .

ويمكن تمثيل تطور هذه النظرة بالشكل (8) .

شكل (8)



المصدر : من إعداد الباحث .

ويمكن الجمع بين هاتين النتيجتين لاستخلاص نظرية سلوكية في الإدارة مفادها : أن النظرة الإيجابية لدى الموظف نحو الثقافة التنظيمية تتراجع مع تزايد النضج المعرفي لديه بالثقافة التنظيمية الذي يترافق مع طول خدمته في المنظمة ، أي بعد مضي نحو عشر سنوات من عمله في المنظمة ، أو مدة معينة قد تطول أو تقصر تبعا لشخصيته ، ومستوى إدراكه للجوانب الثقافية في المنظمة ، وظروفه الخاصة . وذلك على اختلاف نسبي بين موظف وآخر ، وبين ثقافة تنظيمية وأخرى .

ومن هنا يجب على الإدارة ، ما أمكنها ذلك ، نقل الموظف إلى وظيفة جديدة أو واقع جديد بعد مضي خمس سنوات على الأقل ، وذلك من أجل بناء علاقات جديدة ، واستثمار طاقاتــه وخبراته ومهاراته في تطوير الأوضاع الإدارية والاجتماعية في الموقع أو المواقع التي ينقل إليها، وخلق لديه اهتماما جديدا بالواقع الذي نقل إليه ، وصرف اهتمامه عــن التطلــع إلــى الوظائف العليا ، سيما مع منحه صلاحيات أوسع وحرية أكبر في إطار عمله الجديد .

لأن نقل الموظف إلى فرع جديد أو وظيفة ذات مضمون مختلف عن وظيفته السابقة يعني انتقاله إلى بيئة جديدة ذات ثقافة فرعية مختلفة عما ألفه في وظيفته السابقة أو فرعه القــديم ، يمكن أن يبدأ معها ببناء وعي جديد واستيعاب ثقافة جديدة ، وهو ما يعني اســتمرار النظــرة الإيجابية لديه للثقافة التنظيمية ومكوناتها . وهو ما يعني أيضا استمرارية اندفاعه نحو العمل بحافز معنوي كبير ، ويطرد عنه الملل والسأمة والرتابة قبل أن تتسلل إليه بسبب نمطية العمل الذي اعتاده . تلك النمطية التي من شأنها تبديل النظرة الإيجابية إلى ثقافة المنظمة ، في عين الموظف وذهنه ، إلى نظرة أقل ايجابية ، وربما إلى نظرة سلبية في بعض الأحيان.

ومهما يكن من أمر ، فإن ما خلصت إليه هذه الدراسة يستوجب إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى غير المؤسسات المبحوثة في هذه الدراسة ؛ لتوكيد هذه النتيجــة أو تعــديلها وفق ما يقتضيه المنطق الظاهر .

أما فيما يتعلق بمجال المعايير من مقياس الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت بيانـــات الجــدول (16) إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتوســطات الحــسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لهذا المجال (أي مجال المعايير) يعزى إلى اخــتلاف مــستويات الخبرة . حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (6.817) وهي أكبر من (ف) الجدولية .

وقد حدد الجدول (17) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية موقع تلك الفروق ، إذ أشارت بياناته إلى أن الفروق الجوهرية كانت بين العاملين من ذوي الخبرة المتوســطة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة . وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.179) .

وهذه النتيجة تبدو منطقية ومنسجمة مع منطق النتيجة التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالسؤال الثالث مع تباين يسير ، فذوو الخبرة المتوسطة في العمل المنظمي ، فــي الــشركات المبحوثة وسواها ، قد تجاوزوا مرحلة الجهل بالأنظمة والقوانين والمعايير الاجتماعية التــي تسود في المنظمة ، وأصبحوا على علم كاف بها ، ودراية كبيرة بهذا الأمر؛ كونهم تعرضوا لها أو سمعوا بها ، أو ناقشوها مع زملائهم ، فأصبحت من الوضوح بمكان بحيث يــدركونها تماما، وربما تشكلت تلك المعايير في أثناء وجودهم في المنظمة التي يعملون فيهــا أو ربمــا كانوا هم السبب في وجودها وتفعيلها .

ولهذه الاعتبارات فهم أكثر الفئات اهتماما بها ، وأكثرها التزاما بمضامينها ، وذلك علــى خلاف نظرائهم من ذوي الفئتين الأخريين (ذوو الخبرة القصيرة وذوو الخبرة الطويلة) .

فأما ذوو الخبرة القصيرة فلم يتعمق فهمهم لتلك المعايير بعد ، ولم يــدركوا أبعادهــا أو الحكمة منها بالصورة التي عليها نظراؤهم من ذوي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة . وأما ذوو الخبرة الطويلة فهم يستوون مع نظرائهم من ذوي الخبرة المتوسطة في الفهــم وعمــق الإدراك لهذا الجانب وربما يفوقونهم في هذا الأمر ، لكنهم يختلفون عنهم بالالتزام به والنظرة إليه ، فإلف الشئ يضعف أهميته لدى الفرد ، وربما يخرجه من دائرة اهتمامه ، ومــن هنــا جاءت آراء المبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة المتعلقة بهذا الجانب أقل إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرة المتوسطة .

ثالثا – مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

" هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : (النوع الاجتماعي ، أو المؤهل العلمي ، أو الخبرة العملية) ؟ .

لقد أظهرت بيانات الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، وفق المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي والخبرة العملية) وأشارت إلى تقارب المتوسطات الحسابية لكافة مستويات المتغيرات المذكورة ، وكذلك انحرافاتها المعيارية .

ولكن لوحظ وجود فارق جوهري بين مستويي الخبرة (أقل من خمس سنوات ، وأكثر من عشر سنوات) إذ بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات(2.796) بينما

جمع ذوو الخبرة الأكثر من عشر سنوات متوسطا حسابيا بلغ (2.618) وهو ما أكده الجدول (19) إذ أظهر فارقا جوهريا عند مستوى الدلالة (α =0,05) بـين المتوسـطات الحـسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلـى اخـتلاف مـستويات الخبرة ، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (**2.964**) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

كما أشارت نتائج الجدول (20) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية علـى الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغير الخبـرة إلـى وجـود فـرق جوهري عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبـدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلـى أخلاقيـات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام . وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.178) .

ولعل السبب في ذلك يعود ، في رأي الباحث ، إلى أن ذوي الخبرات القليلة هم في الغالب من صغار الموظفين في المؤسسات المبحوثة ، وهم في الغالب أقرب إلى الفطرة ونقاء الطوية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة ، ومقبلون على الحياة العملية بهمة ونشاط ، تحدوهم آمال عريضة وتوقعات إيجابية فسيحة ، ولم يدركوا بعد ما يدور في أروقة الإدارة العليا وقراراتها العلنية والسرية من انحرافات أو تجاوزات على النظام الإداري أو الأخلاقي. وإن ترشح شيء من الفساد ، أو تناهى إلى أسماعهم ، أو وقع تحت أبصارهم بعض منه ، ولكنه ليس بـالحجم والخطورة التي تجعلهم يرسمون صورة قاتمة للبناء الأخلاقي في المنظمة ، أو يحكمون بفساد الأوضاع فيها ، وهو بطبيعة الحال ليس بالحجم والخطورة التي يدركها كبار الموظفين أو ذوو

الخبرات الطويلة في المنظمة ، من الذين عايشوا نظام العمل الإداري في المنظمـــة ســـنوات طويلة . وبالتالي فإن آراء صغار الموظفين تأتي ، في الغالب ، إيجابية ومنسجمة مع فطرتهم وتوقعاتهم ، ومع ما أدركوه ويدركونه من ممارسات إدارية في المؤســـسات التـــي يعملـــون فيها .

بيد أن هذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (محمد 2002) مع اختلاف مجتمعي الدراسة في كلا الدراستين ، فقد أشارت الدراسة المذكورة إلـــى وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس والسن ، لصالح النساء والرجال الأكبر سنا ، فيما يتصل باتجاهاتهم نحو سلوكات العمل غير الأخلاقية ، رغم أن السن ليس متغيرا من متغيرات هـــذه الدراسة ، ولكنه ربما يلتقي مع الخبرة ، باعتبار أن كبار السن هم في الغالـــب ذوو خبـــرات طويلة في العمل .

كما ختلفت عن دراسة طرخان (2003) التي أشارت إلى وجد فروق دالة إحصائيا في هذا الجانب تعزى إلى متغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرة الطويلة وحملة الماجستير .

وكذلك فقد اختلفت مع دراستي همشري(1999) ولاشيل (Lachell, 2007) حيث أشارت الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصاية في هذا الجانب تعزى إلى المـــستوى الدراســـي ، بينما وجدت الثانية فروقا ذات دلالة إحصائة تعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح الإناث .

أما ما يتعلق بالعدالة تحديدا ، فقد أشارت بيانات الجدول (24) الخـاص بتحليـل التبـاين الأحادي على الدرجة الفرعية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05= α) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالة) من المتغير الرئيس التابع أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اخـتلاف مستويات الخبرة .

وقد حدد الجدول (25) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية مكمن تلك الفروق ، وحصرها بين المبحوثين ذوي الخبرة القصيرة ، والمبحوثين من ذوي الخبـرة الطويلـة ، وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.280) .

ويمكن تفسير ذلك بما يلي :

إن العدالة ، كما هو معروف لدى المختصين من علماء النفس والتربية والفلـسفة ، تعـد قيمة عليا وأساسية في حياة الأفراد ، سواء بصفتهم الفردية أم بصفتهم أعضاء في منظمـات رسمية أم خاصة ، وتحتل موقعا متقدما في النظام القيمي للفرد والمجتمع الذي يتطلع للعـيش بكرامة وسعادة . والعدالة بمفهومها وإجراءاتها تعد أمرا نسبيا، لا يمكن تحقيقها تحقيقا كـاملا في الحدود البشرية .

ومن هنا تختلف نظرة الناس إلى مفهوم العدالة ، وتتباين تباينا كبيرا في بعض الحـالات ، فما يراه أحدهم عادلا في موقف معين قد لا يراه غيره كذلك في الموقـف نفـسه أو مواقـف

مماثلة ، وقد يغير رأيه في الحكم عليه بين فترة وأخرى ، تبعا للظروف المحيطة بالموقف ، وتبعا لوعيه وإدراكه لذلك الموقف . وهذا من طبيعة البشر ، ودليل علـــى قــصور النظـــرة الفردية في هذا الأمر ، ولهذا الاعتبار تحرص المحاكم على الاستنارة برأي أكثر من قـــاض في بعض المسائل التي يلتبس فيها الحق بالباطل ، تجنبا للظلم أو الخطأ الذي يمكـــن أن يقـــع بسبب انفراد قاض واحد بالحكم في القضية المعروضة . ولهذا الاعتبار أيضا ، فقـــد جـــرت العادة أن تشكل اللجان الإدارية من مجموعة مـــن الأفـــراد لا مـــن فـــرد واحـــد ؛ للـــسبب المشار إليه .

ويحدث الأمر نفسه فيما يتعلق بالقرارات الإدارية التي تصدرها المنظمات المختلفة ، إذ تتباين وجهات نظر الأفراد في الحكم على عدالتها أو نزاهتها باختلاف مداركهم وثقافتهم، وما تعلموه في حياتهم منذ سني تنشئتهم الاجتماعية التي تعرضوا لها في بواكير حياتهم وما تلاها حتى صاروا موظفين ، أو وجدوا أنفسهم في مواقف تتطلب منهم التمييز بين العدل والظلم .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فهناك شعور عام لدى الأفراد في الدول النامية عموما بعدم العدالة في الحياة الاجتماعية بعامة ، وذلك بسبب تردي الأوضاع المعيشية في تلك الدول ، وسوء الإدارة فيها ، وقيامها على أسس غير موضوعية وغير نزيهة في كثير من الأحايين ، وينعكس هذا الشعور في أقوالهم وأحاديثهم وحالة التذمر العام ، ومما يترشح من الأحاديـــث الصحفية وغيرها ، سواء أتعلق ذلك بالأجور ، أم بحجم العمل المناط بكل منهم ، أم بالمزايـــا التي يتمتع بها البعض دون البعض الآخر ، أم بالإجراءات الإدارية .. الخ .

ويرى الباحث أن ما يدور في المنظمات على اختلاف أنواعها وأوضاعها يعكـــس الحالـــة العامة لما يدور في المجتمع من إحساس بعدم العدالة ، كما سبقت الإشارة إليه ، فينسحب هذا

الإحساس إلى داخل المنظمات بحكم التأثير المتبادل بينهما ، فيتردد صداه فيها ، وذلك على اختلاف نسبي بين منظمة وأخرى .

ومن الطبيعي أن يشعر كبار الموظفين أو ذوو الخبرة الطويلة في المنظمة بنوع من عدم العدالة ؛ ذلك أن معظمهم يطمح إلى مراتب وظيفية عليا ، أو مزايا وظيفية خاصة بكبار الموظفين ، وهي محدودة بطبيعة الحال ، ولا تستوعب كافة طموحات العاملين وآمالهم ، ولا بد أن يظفر بها نفر قليل منهم . فالذي لم يحالفه الحظ ، أو لم يصل إلى مبتغاه ، أو يحقق طموحه في الترقي على الوجه الذي يرضيه ، يصيبه نوع من الإحباط ، ويصير إلى حالة من التذمر والشكوى والامتعاض ، وبالتالي فإنه ينعت القرارات الإدارية في المنظمة التي يعمل فيها بأنها غير عادلة وغير نزيهة وغير منسجمة مع قناعاته وتوقعاته . والنتائج التي بين أيدينا تؤكد هذا الأمر وتنسجم معه .

أما صغار الموظفين أو قليلو الخبرة منهم فإنهم لم يعايشوا هذه الحالة ، ولم يروا في إدارة المنظمة إلا الجانب المشرق منها ، وبالتالي فإنهم يختلفون عن نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة في نظرتهم إلى هذا الأمر .

وهذه النتائج التي خلص إليها البحث تدعو إلى رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة ، وبالتالي تدعو إلى قبول الفرضية البديلة لها .

التوصيـــات

في ضوء ما تمخضت عنه هذه الدراسة من نتائج ، واستكمالا لمستلزمات الدراسة بغرض الإفادة منها ، فإن الباحث يوصي بما يلي :

1- ضرورة مراقبة السلوك العام لكبار الموظفين ، وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤســسة وأعرافها وقوانينها ، ويتطلب ذلك ابتداء حسن اختيار الموظفين لهذه المناصب ، باعتماد أسس موضوعية في التعيين ، والترقية ، وتولي المهام الكبيرة ، وإقصاء المعايير غير الموضوعية في هذا الباب . ذلك أن تكوين اتجاهات إيجابية نحو أخلاقيات القرارات الإدارية لدى العاملين يأتي ، في أغلبه ، مما يلمسه العاملون في المؤسسة من ممارسات أخلاقيـــة علـــى مـــستوى الإدارة العليا .

2- بالنظر إلى ما كشفته الدراسة من نتائج متعلقة بتفاوت النظرة إلى القيم الأخلاقية الـــسائدة في المنظمات المبحوثة ، توصي الدراسة بضرورة تبني نشر قيم تنظيمية تكون مقبولة لـــدى جميع العاملين ، بما يؤدي إلى مد جسور من التفاهم المشترك والثقة المتبادلـــة بـــين الإدارة والعاملين من جهة ، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى .

3- ضرورة أن تقوم كل منظمة عاملة في مجال الطيران المدني الأردني بين فترة وأخـــرى بإجراء دراسات تشخيصية لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها ليتسنى لها متابعة مـــدى تـــأثير القيم التنظيمية والفردية على سلوك العاملين ، ولا سيما من الناحية الأخلاقية . فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل والسلوك العام لدى الموظفين ، مما يستلزم إعادة النظر فـــي التركيبة الثقافية والمعرفية للموارد البشرية .

4- إقامة قنوات الاتصال المباشر بين إدارة المنظمة والعاملين ، والتخفيف إلى أدنى حد ممكن من الممارسة البيروقراطية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وذلك من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح ، والزيارات الميدانية المباشرة ، والأنشطة والفعاليات الاجتماعية المختلفة ، وهو ما يشجع العاملين على الإبلاغ عن أي مخالفات يلمسونها في المنظمة التي يعملون فيها.

5- إدراج مواضيع الأخلاق بوجه عام ، وأخلاقيات الأعمال بوجه خاص في المناهج المدرسية والمعاهد والكليات الجامعية ، وذلك من أجل بناء ثقافة عامة وتشكيل وعي عام لدى المواطنين في كافة مواقعهم بأهمية السلوك الأخلاقي وضرورته للأعمال ، بحيث تصبح الأخلاق جزءا من الممارسة اليومية والسلوك العام لدى الجميع .

6- تخصيص جزء من أرباح الشركات كحوافز سلوكية لأغراض دعم وتشجيع الممارسات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها .

7- دعم الثقافة والقيم الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى . وذلك بزرع القيم النبيلة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل ، وجودة الأداء ، والسلوك الأخلاقي بوجه عام ، وهو ما من شأنها الحفاظ على هوية المنظمة وتحسين مكانتها السوقية وتميزها .

8- مراعاة أن يكون المديرون وأصحاب القرار في المنظمة من أولئك الذين يشهد لهم سجلهم الوظيفي بالنزاهة والاستقامة وحسن الأداء ، أو الذين تخلو سجلاتهم من مخالفات قانونية أو تجاوزات أخلاقية .

9- اعتماد مدونة أخلاقية خاصة بالمنظمة ، وتوضيح مضامينها لكافة العاملين في المنظمة، وإبرازها في لوحات جدارية في الأماكن التي يكثر ارتيادها من قبل الموظفين ؛ لتوكيد الاطلاع عليها والتذكير الدائم بها .

10- اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات ، ونشاطات ، وأحداث ، وهو ما من شأنه وأد الإشاعات في بواكيرها الأولى ؛ كي لا تشيع بين العاملين ، وتأخذ مناحي سلبية تعكر صفو العلاقة الدافئة التي يجب أن تقوم بين العاملين والإدارة ، وهو ما يحقق للمنظمة وحدتها وتماسكها ، ويعزز روح الفريق فيها ، ويفوت على المنافسين وسواهم تحقيق أغراضهم ، أو يحول دونهم وفرص تحقيق أهدافهم وطموحاتهم على حساب المنظمة ، أو تقويض البناء الأخلاقي فيها .

11- تعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق التوجيه والتوعية باستمرار ، وذلك بمختلف وسائل التوعية والتوجيه ، كالمحاضرات، والندوات ، والدورات التدريبية ، والنشرات ، والملصقات ، ومجلات الحائط، إلى جانب الإشادة بالسلوك الأخلاقي ، وتكريم الأفراد والأخلاقيين ، وردع السلوك اللاأخلاقي بمعاقبة مرتكبيه ، وعدم تسويغ تصرفاتهم اللاأخلاقية ، فضلا عن الالتزام الأخلاقي على مستوى القيادة ؛ لتصبح الممارسة الأخلاقية أكثر وضوحا ورسوخا في العمل اليومي للعاملين في المؤسسات المبحوثة والمؤسسات التي تبحث عن التميز والتوسع والازدهار .

12- إشراك العاملين في المؤسسة في صنع القرارات الإدارية ، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة ، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة وجزء من طموحاتها وآمالها ، وأن مستقبلها منوط بهم وبسلوكهم القويم ؛ ذلك أن المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعني

الشفافية والوضوح والنزاهة ، وهي جوانب أخلاقية تعتبر من متطلبات القرار الأخلاقي وسمات أساسية من جملة سماته .

13- تدعيم السلوك الأخلاقي في المنظمة بتعيين موظف خاص لهذه المهمة ــ تكون مهمته مراقبة القرارات الإدارية في المنظمة ، والسلوك العام للعاملين فيها ، وصيانة الآداب العامة والسلوك الأخلاقي العام في كافة مواقع العمل داخل المنظمة وخارجها .

14- إجراء مزيد من الدراسات في إطار هذا الموضوع تتناول جوانب محددة منه . إذ يرى الباحث أن هناك مجالات عديدة في موضوع هذه الدراسة ماتزال بحاجة إلى جهود الباحثين، بما يسمح بمقارنة النتائج وتعديلها . ويمكن أن توجه هذه الجهود لدراسة أثر كل جانب من جوانب الثقافة كالمعتقدات ، والقيم ، والأعراف ، وأثره في السلوك الأخلاقي في المنظمات . فقد لوحظ من نتائج هذه الدراسة تقارب المتوسطات لجميع مجالاتها ولمختلف المتغيرات الديمغرافية ، مما يشير إلى مضمون مهم يرتبط بآثار الثقافة التنظيمية لأفراد العينة داخل بيئة العمل .

15- إجراء دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية تعتمد على المقارنة بين المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ، والخبرة العملية ، والمستوى الإداري) في الشركات المبحوثة نفسها أو شركات أخرى مماثلة ؛ لتوكيد أو نفي ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتائج متعلقة بهذه المتغيرات .

16- إجراء دراسات خاصة تبين أثر طول الخدمة في المنظمة على نظرة الموظفين إلى الثقافة التنظيمية وإلى أخلاقيات القرارات الإدارية فيها .

المراجـــع

مراجع الدراسة

أولا – المراجع باللغة العربية :

- القرآن الكريم .
- البخاري ، محمد بن إسماعيل (1998). **صحيح البخاري** . الرياض . بيت الأفكار الدولية للنشر التوزيع .
- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (2005). **نظم المعلومات الإدارية** . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ابن خلدون ، عبد الرحمن (1993). **مقدمة ابن خلدون** . بيروت : دار الكتب العلمية .
- ابن منظور (لات) . **لسان العرب المحيط** (إعداد وتصنيف يوسف خياط) . بيروت : دار لسان العرب .
- استيتية ، دلال ملحس(2004). **التغير الاجتماعي والثقافي** . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- الأسد ، ناصر الدين (2002) . **القيم بين الخصوصية والعمومية ، في الثقافة والقيم**. بحث مقدم إلى المؤتمر الثقافي العربي 12-23 تشرين الأول 2001 ، في جامعة السلطان قابوس . بيروت : دار الجيل .
- إسماعيل ، محمد عماد الدين (2007) . دليل الوالدين إلى تنشئة الطفل. عمان : وزارة الثقافة .

- أنيس ، إبراهيم وآخرون(1995). **المعجم الوسيط** . القاهرة : مجمع اللغة العربية .
- برنوطي ، سعاد نائف (2007) . **استراتجيات التغيير التنظيمي** . عمان (لان) .
- البطاينة ، محمد ضيف الله (2002) . **الحضارة الإسلامية** . عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .
- التل ، سعيد (2007). **هوية الإنسان في الوطن العربي : مشروع قراءة جديدة** . عمان : روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- جرينبيرغ ، جيرالد ، وبارون روبرت (2004) . **إدارة السلوك في المنظمات** . ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، وبسيوني ، إسماعيل علي . الرياض : دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 2000) .
- الجندي ، أنور (1982). **الثقافة العربية : إسلامية أصولها وانتماؤها** . بيروت : دار الكتاب اللبناني .
- جواد ، شوقي ناجي(2000) . **سلوك تنظيمي** . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع
- حجازي ، مصطفى (1982). **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة** . بيروت . دار الطليعة .
- حريم ، حسين (1997) . **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات** . عمان: دار زهران .
- الخطيب ، سلوى عبد الحميد (2000) . **نظرة في علم الاجتماع المعاصر** . القاهرة: مكتبة الشقري .
- درة ، عبد الباري وياغي ، محمد ومرعي ، توفيق (1991) . قياس اتجاهات كبار

موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة : دراسة ميدانية ، **أبحاث اليرموك** ، **المجلد7** ، ع1، ص ص 79 -98 .

- ديورانت ، ول دايريل (1998) . **قصة الحضارة** . ترجمة محيي الدين صابر ، وزكي نجيب محمود . بيروت : دار الجيل . (الكتاب الأصلي منشور عام 1935).
- رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد (2006). **الثقافة : دراسة في علم الاجتماع الثقافي** . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .
- الزبيدي ، كامل علوان (2003) . **علم النفس الاجتماعي** . عمان: دار الوراق .
- زهران ، حامد عبد السلام (1984). **علم النفس الاجتماعي** . القاهرة : عالم الكتب.
- السامرائي ، نعمان عبد الرزاق (2001). **نحن والحضارة والشهود** . الدوحة : وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية .
- السرحان ، محمود قضام (1994) . **الصراع القيمي لدى الشباب العربي : دراسة حالة الأردن** . عمان : وزارة الثقافة .
- "السيد أحمد " عزمي طه (2007). **الثقافة الإسلامية** . المفرق : جامعة آل البيت .
- الشرقاوي ، عفت (1979) . **في فلسفة الحضارة الإسلامية** . بيروت : دار النهضة العربية .
- شيخ الأرض ، تيسير (1979) . **مبادئ الفلسفة : مشكلة العمل** . دمشق : وزارة

التربية والتعليم .

- الصباغ ، زهير (1985) . **البعد الأخلاقي في الخدمة العامة** . مجلة الإدارة العامة. العدد 48 ، ص ص 62-80 .
- الصراف ، عباس ، وحزبون ، جورج ، (1997) . **المدخل إلى علم القانون**.عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الصيرفي ، محمد (2005) . **السلوك التنظيمي** ، القاهرة :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- طبارة ، عفيف عبد الفتاح (1995) . **روح الدين الإسلامي** . بيروت : دار العلم للملايين .
- الطراونة ، تحسين (1990) . أخلاقيات القرارات الإدارية ، **مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد5** ، عدد2 ، ص ص 137- 155 .
- طرخان ، عبد المنعم (2004) . **واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن وعلاقته بسلوكهم الأخلاقي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن .
- الطويسي ، عادل (2007) . " الثقافة من منظور لغوي وتحديات العولمة " الجامعة الأردنية ، **مجلة الثقافة ، العدد 70** .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن (1986) . **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** . عمان: مطبعة كتابكم .
- عايش ، حسني ، وأبو شيخة ، عيسى (1980) **المجتمع العربي** . عمان : وزارة

التربية والتعليم .

- عبد الحميد ، رشيد والحياري ، محمود (1985) . **أخلاقيات المهنة** . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- عبد الوهاب ، أحمد جاد (2000) . **السلوك التنظيمي : دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**. المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبيدات ، سليمان أحمد (1987) . **دراسة في عادات وتقاليد المجتمع الأردني** . طرابلس لبنان : مؤسسة مصري للتوزيع .
- عثمان ، إبراهيم (2004). **مقدمة في علم الاجتماع** .عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- عساف ، عبد المعطي محمد (1999) . **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** . عمان : دار زهران .
- عساف ، محمود (1988) . **أصول الإدارة** . القاهرة : مكتب لطفي للآلات الكاتبة.
- العطية ، ماجدة (2003). **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)** . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- عقل ، عبد اللطيف (1988) .**علم النفس الاجتماعي** . عمان : دار البيرق للنشر والتوزيع .
- عقلة ، محمد (1986) . **النظام الأخلاقي في الإسلام**. عمان : مكتبة الرسالة الحديثة.

- العلاق ، بشير(2008). **الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم** . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور والعامري ، صالح مهدي محسن (2005) . **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** . عمان : دار وائل للنشر .
- الغزوي ، فهمي إبراهيم ، وآخرون (1992) . **المدخل إلى علم الاجتماع** . عمان : دار الشروق .
- غليون ، برهان (1990) . **اغتيال العقل : محنة الثقافة العربية بين السلفية والتبعية.** القاهرة : مكتبة مدبولي .
- الفتياني ، خالد إبراهيم (2007) . الثقافة الإسلامية . عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع .
- الفيروز أبادي (لات) . **القاموس المحيط** . بيروت : دار العلم للجميع .
- القبيلات ، حمدي (2008) . **القانون الإداري** . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- القرضاوي ، يوسف (2001) . **مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية** . القاهرة : مكتبة وهبة .
- القريوتي ، محمد قاسم (2000). **السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الفردي والجماعي.** عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الكروي ، إبراهيم سلمان (2001) . **المرجع في الحضارة العربية الإسلامية** . الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب .
- الكيلاني إبراهيم زيد وآخرون (1998) . **دراسات في الفكر العربي**

الإسلامي.عمان: دار الفكر .

- ماهر ، أحمد وآخرون (2002). **الإدارة : المبادئ والمهارات** . القـــاهرة : الـــدار الجامعية .
- محمد ، علي حسين (2002). دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلد 9 ، العدد 3 ، ص ص 335–355 .
- مصطفى ، سيد أحمد (2005) . **السلوك التنظيمي** . القـــاهرة . الناشـــر(المؤلـــف نفسه).
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2002) .**السلوك التنظيمـــي : ســـلوك الأفـــراد والجماعات في المنظمة** . المنصورة : المكتبة العصرية بالمنصورة .
- المغربي ، كامل محمد (1995). **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفـــرد والجماعة في التنظيم** . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- المغربي ، كامل محمد (2007) . **الإدارة** . عمان : دار الفكر .
- ملحم ، سامي محمد (2002) . **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس** . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
-
- **المنجد في اللغة والأعلام** (1975) . بيروت : دار المشرق .
- الميداني ، عبد الرحمن حسن حبنكـــة وآخـــرون(1996) . **الأخـــلاق الإســـلامية** وأسسها. دمشق : دار القلم .
- ناصر ، إبراهيم (1996) . **علم الاجتماع التربوي** . بيروت : دار الجيل .
- ناصر ، إبراهيم (2006) . **التربية الأخلاقية** . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

- نجم ، عبود نجم (2005) . **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال** . عمان : دار الوراق .
- النيسابوري ، مسلم بن الحجاج القشيري (2000). **صحيح مسلم** . بيروت . دار الكتب العلمية .
- هل، شارلز ، وجونز،جاريث(2001).**الإدارة الإستراتيجية**. ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، وعبد المتعال محمد سيد . الرياض : دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 1998) .
- همشري ، عمر (1998) . أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة . **مجلة دراسات** ، **المجلد 25** ، العدد 2 ، ص ص 365- 382 .
- هنتنغتون ، صموئيل (1999) . **صدام الحضارات وإعادة بناء النظام العالمي** . ترجمة أبو شهيوة ، مالك عبيد ، وخلف ، محمود محمد . مصراته :الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، (الكتاب الأصلي منشور عام 1996) .
- الوقفي ، علي عوض (2004) . **تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح(1992) . **الأخلاقيات في الوظيفة العامة**. عمان: دار وائل
- يالجن ، مقداد (1996) . **التربية الأخلاقية الإسلامية** . الرياض : دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع .

المراجع باللغة الأجنبية

- Bowen, Sh. A. (2004). Organizational factors encouraging ethical decision making : An Exploration into Case of an Exemplar**.** **Journal of Business Ethics. 52** , 311-323.
- Buchanan, D. And Huczynski, A. (2004).**Organizational Behavior** . New York : Prentice Hall .
- Burnes, Bernard (2000) . **Managing Change : A Strategic Approach to Organizational Dynamics** . England : Pearson Education Ltd .
- Cooke, S And Slack, N (1999) . Making Management Decision . New York : Prentice Hall .
- Daft, R. L. & Raymond, A. (2001). **Organizational Behavior.** New York : Harcourt College Publishers .
- Daft, R.L. (1999). **Managemen**t. Baltimore : Dryden press .
- George , Jennifer M. & Jones, Gareth R .(2005) . **Understanding and Managing Organizational Behavior** . New Jersey : Pretinice Hall.
- Gordon , Judith R.(2002) **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. New Jersey : Prentice Hall .
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2003) . **Behavior In Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work** . New Jersey : Prentice Hall .
- Greenberg, Jerald (2005). **Managing Behavior In Organizations** . New Jersey : Pearson Prentice Hall .
- Hodgetts, R.M. (1991).**Organizational Behavior : Theory and**

Practice . New York : Merrill Macmillan.

- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. New York : Printice Hall .
- Kreitner, R. (1989). **Management** . Boston : Houghton Mifflin company .
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001), **Organizational Behavior** . Boston : Irwin McGraw-Hill .
- Lachell W.R. , Braymer, R. A. And Sehmidgall, R. (2007). Ethical Decision and Gender Differences of European Hospitality Students . **Tourism And Hospitality Research . Vol .7**, 230-241.
- Kreitner, R. (1989). **Management** . Boston : Houghton Mifflin company .
- Martin, j. (2001) .**Organizational Behavior** . New York : Thomson Learning .
- Mcshane, S.L And Von Glinow, M.A. (2000). **Organizational Behavior** . Boston : Irwin McGraw-Hill .
- Megginson, L.C , Mosley, D.C , J.R. Pietri, P.H (1983**). Management : Concepts and Application** . Cambridge : Harper International Edition .
- Moorhead , Gregory & Griffin , Ricky, w . (2001) **Organizational Behavior** . Boston New York: Houghton Mifflin company .
- Napal , G. (2003). " Ethical Decision –Making in Business : Focus on Mauritius. Business Ethics" . **European Review Volume 12** No 1 . 54-63 .
- Rachman, D.J. and Mescon, M.H (1987). **Business today** . New York : Random House .

- Robbins, Stephen P.(1993) . **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications**. New Jersey: Prentice Hall
- Rustica, D.B. (1997). **The Impact of Organizational Culture on the Employee Behavior And Organizational Performance Customs Brokerage.** Unpublished Doctorate Dissertation, "DLSU-University, Manilla .
- Schermerhern, J.R, Hunt, J.G And Osborn, R.N (2000) . **Organizational Behavior** . New York : John Willy & Sons, Inc .
- Shngh, N. (2001). **Organizational Behavior : Concepts, Theory, and Practices**. New Delhi : Deep& Deep Publications PVT.
- Su, Sh- Hue (2006). Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision – Making of Future Accounting Professionals : A Comparison Between Accounting Students From Taiwan and the United States . **The Journal of American Academy of Business, Cambridge Vol.9** N.1. 147-158.

الملاحق

- **الملحق (1) اعتماد مشروع الأطروحة .**
- **الملحق (2) الاستبانـة .**
- **الملحق (3) أسماء السادة محكمي الاستبانـة .**
- **الملحق (4) مخاطبة الجهات المعنية .**

الملحق (1)

اعتماد مشروع الأطروحة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

الطالب : إبراهيم بدر شهاب الصبيحات المحترم .

عمان: المملكة الأردنية الهاشمية .   التاريخ : 2008/9/1

الطالب : الصبيحات

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (396) تاريخ 6/17/ 2008 وقرار رقم (08354) وإلى تنسيب عمادة البحث العلمي باعتماد خطة وعنوان مشروع أطروحة الدكتوراه المستند إلى موافقة مجلس القسم العلمي في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا بتاريخ 2008/3/24 . أرجو أن أعلمك بأن مجلس العمداء قد وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها إلى المجلس بعنوان (**أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني**) .

(The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions In the Jordanian Civil Aviation Sector).

وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2008/9/1 وقد قرر المجلس تكليف الأستاذ الدكتور عبد الباري درة بالإشراف على أطروحتك .

متمنيا لك التوفيق

الرئيس

إ.د. سعيد التل

الملحق (2)

الاستبانة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا .
قسم إدارة الأعمال .

الأخ الكريم / الأخت الكريمة .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني** " وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ولهذا الغرض فقد قام ببناء الاستبانة المرفقة .

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ، والإجابة عن كل فقرة من فقراتها بكل دقة واهتمام ، وذلك بوضع إشارة (/) في المكان الذي يناسب اختياركم على المقياس المبين أمام كل فقرة ، علما بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط .

مقدرا لكم جهودكم ، وشاكرا لكم تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة ، وجزاكم الله عنا خير الجزاء .

الباحث
إبراهيم بدر شهاب
E-mail : ibrahi_60@yahoo.com
هاتف 0777273489

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في مربع الإجابة التي تنطبق عليك فيما يلي :

أ- الاســم (اختياري) ....

ب - النوع (الجنس) : __ ذكر __ أنثى

ج - المؤهل العلمي : __ دراسات عليــا __ بكــالوريوس . __ أدنـــى مــن بكالوريوس .

د - الخبرة (مدة العمل في المؤسسة) : __ أقل من (5) سنوات .

__ (5 - 10) سنوات .

__ أكثر من (10) سنوات .

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

الفقـــــــــــرات ومجـــالاتـــها	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ- المعـتقـــــــــدات				
1- تَحُول المــشاركة فـــي اتخـــاذ القـــرارات دون الانحراف باستخدام السلطة في المؤسسة .				
2- يُخِلُّ تجاوز الأنظمة و التعليمات بنظام العمل في المؤسسة .				
3- تعد القرارات الجماعية أكثر رشدا من القرارات الفردية بشكل عام .				
4-. الواسطة آفة اجتماعية تنزع الحق من صاحبه وتمنحه لغير مستحقه .				
5- يلقى القرار العادل قبولا حسنا وتجاوبـــا مـــن العاملين .				
6- المؤسسة التي تعتاد السلوك الأخلاقـــي تحقـــق أهدافها ولو على المدى الطويل .				
ب - الاتجـــــاهــــــــات				
7- يعد السلوك الأخلاقي ضروريا فـــي الأعمـــال رغم ما يترتب عليه من خسائر مادية أحيانا .				
8- من الضروري إقصاء الاعتبارات الشخـــصية في تعامل الإدارة مع العاملين في المؤسسة .				
9- يتطلب السلوك الإداري الأخلاقي تطبيق قواعد وسياسات ثابتة علـــى جميـــع المـــوظفين فـــي المؤسسة .				

10- الموظف الذي يستغل وظيفته لمنفعته الشخصية يجب أن يتعرض لعقوبة رادعة .				
الفقـــــرات ومجـــالاتـــها / تابع الاتجاهات	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
11- لا بد من إشراك الموظفين في القرارات التـــي تعنيهم .				
12- يجب إدراج الاعتبـــارات الأخلاقيـــة ضـــمن معايير التقويم الدوري لأداء المـــوظفين فـــي المؤسسة .				
ج ـ القيـــــــــــم				
13- أثق برؤسائي في المؤسسة لأنهـــم يلتزمـــون بالأخلاق الحميدة دائما .				
14- أفضل القائد (أو المدير) العادل النزيه الـــذي لا يحابي أحدا على حساب الآخرين .				
15- سأترك العمل في المؤسسة التي أشـــعر فيهـــا بالظلم .				
16- لا أحب أن أحصل على حقوقي وحـــدي دون الآخرين .				
17- أفضل المشاركة في صنع القرارات الإداريـــة لأنها حق من حقـــوقي بـــصفتي موظفـــا فـــي المؤسسة .				
18- أرى أن الأولوية للمبادئ الأخلاقيـــة الـــسليمة وليس للربح أو التوسع في الأسواق .				
د ـ المعـــــــايير				
19- القرار الأخلاقي هو القـــرار المنـــسجم مـــع السياسات والقواعـــد الإداريـــة المعتمـــدة فـــي المؤسسة .				
20- يعد الالتزام بمعـــايير الأداء ســـمة للموظـــف				

المثالي الحريص على سمعة منظمته .				
21- يعد توزيع كتيبات وأدلة تشرح للعاملين سياسات المؤسسة المتعلقة بالمكافآت والإجازات وأيام العطل جزءا من اهتمام المؤسسة بالمعايير.				
22-. تناقش المعايير الأخلاقية بين الموظفين في المؤسسة بشكل روتيني .				
23- يعد الالتزام ببنود الاتفاقات التي تبرمها المؤسسة مع موظفيها أو الأطراف الخارجية أحد معايير السلوك الأخلاقي السليم .				
الفقــــرات ومجــــالاتــــها	بدرجة كبيــرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلــة جدا
هـ ـ الأعـــــــراف				
24- يشارك الموظفون في المؤسسة دائما في صنع القرارات الإدارية .				
25- تحرص المؤسسة على ثبات قراراتها في كيفية معاملة الأفراد فيها .				
26- يلتزم الموظفون ببنود المدونة الأخلاقية وأنظمة الشركة وسياساتها .				
27- - يلتزم العاملون بمعايير العمل والإنتاج حتى في غياب الرقابة الإدارية .				
28- تكافئ المؤسسة الأفراد الذين يلتزمون بأخلاقيات العمل فيها عند اتخاذهم القرارات الإدارية .				
29 - يعاقب كل من يرتكب مخالفة أخلاقية بعقوبة رادعة .				

الفقــــــــرات ومجـــالاتـــــها	بدرجة كبيـــرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلـــة جدا
و ــ المنفــــــعة				
30- تتعاون مؤسستنا مع الجامعات والمعاهد العلمية في تبادل الخبرات والمنافع .				
31- تحرص المؤســسة علــى تطــوير خــدماتها ومنتجاتها بما يخدم المستهلكين .				
32- تحجم المؤسسة عن تبني أهداف تضر بمصالح بعض فئات المجتمع .				
33- تمتنع المؤسسة عن كافة أشكال الممارســات التجارية التي يمكن أن تضر بالآخرين .				
34- تحرص المؤسسة علــى اســتخدام المعــدات الحديثة التي تسهل على العاملين إنجاز أعمالهم و توفر لهم الراحة والأمان .				
35- يحرص المديرون في المؤسسة على تحقيــق المنفعة لأكبر عدد مــن الأعــضاء عنــد اتخــاذ القرارات الإدارية .				
ز ــ العـــــــدالة				
36- تتاح في مؤسستنا فــرص متــساوية أمــام الموظفين للترقية و الترفيع .				
37- أشعر بالتوافق بين مؤهلاتي العلمية وخبراتي العملية وما أحصل عليه من أجــور و مزايــا وظيفية .				
38- يتم تطبيق القرارات الإدارية في المؤسسة على جميع الموظفين بلا استثناء .				
39- تتاح لي الفرصــة للمــشاركة فــي صــناعة القرارات المتعلقة بعملي .				
40- يحرص المديرون في المؤسسة على مكافــأة				

الأعضاء المتميزين في أدائهم .				
41- يحصل العاملون في المؤسسة على تعويضات متساوية إذا تساوت كفاءتهم في الأداء .				
ح ـ الحقـــوق الفـرديـة				
42- تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل سليمة وآمنة من ناحية توفير المعدات الضرورية لحماية العاملين مثل : ملابس واقية وأحذية ونظارات وقبعات السلامة .				
43- تجرى عمليات الصيانة بشكل دوري لتجنب الأعطال في الآلات والمعدات التي يمكن أن تضر بالعاملين .				
44- يحرص العاملون في المؤسسة بعدم الغش في الخدمات التي تقدم للزبائن .				
45- تحترم المؤسسة الملكية الفكرية وتحرص على حماية إنتاج المبدعين .				
46- تلتزم المؤسسة بالإعلان الصادق الأمين عن خدماتها و منتجاتها .				
47- تلتزم المؤسسة بالمنافسة الشريفة بعدم اللجوء إلى سحب العاملين من شركات أخرى بطريقة غير مشروعة .				

انتهت الفقرات ، مع الشكر الجزيل لتعاونكم .

الملحق (3)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

الاســـــــــم	موقـــــــع العمـــل
1- الأستاذ الدكتور توفيق مرعي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
2- الأستاذ الدكتور سامي أحمد ملحم .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
3- الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
4- الأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
5- الأستاذ الدكتور عبد الباري درة .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
6- الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
7- الأستاذ الدكتور محمد العامري .	جامعة آل البيت .
8- الأستاذ الدكتور نادر أبو شيخة .	الجامعـــة الهاشميـــة .
9- الأستاذة الدكتورة نسيمة داوود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
10- الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
11- الدكتورة رنا الصمادي .	الجامعـــة الهاشميـــة .
12- الدكتورة سهير التـــل .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13- الدكتور طاهـــر كلالدة .	جامعـــة الزرقاء الأهليـــة .
14- الدكتور عادل محمد رجب .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
15- الدكتور فيـــصل الماضي .	الجامعـــة الهاشميـــة .
16- الدكتور مصطفى حسن مصطفى	وزارة التربية والتعليم .
17- الدكتور ياسين الخريشا .	جامعة الزرقاء الأهلية .

ملحق (4)

مخاطبة مديري المؤسسات المبحوثة

سعادة .... المحترم

التاريخ: 2009/2/18

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث السيد إبراهيم بدر شهاب الصبيحات بإجراء دراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني" وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويتطلب ذلك توزيع استبانة على العاملين في مؤسستكم.

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في إتمام بحثه المشار إليه، خدمة للبحث العلمي في الجامعة والأردن، مؤكداً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستعامل بسرية تامة، كما أن الباحث والجامعة مستعدان لتزويدكم بنتائج البحث عندما تنتهي مناقشة أطروحة الدكتوراه إن رغبتم في ذلك.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير..

أ. د. عبد الباري درة

الملخص باللغة العربية

" أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني "

إعداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال . تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها ، البالغ عددهم (7215) شخصا ، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) أشخاص . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض ، وزعت على المبحوثين بطريق اليد وجمعت بالطريقة نفسها .

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها ما يلي :

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني .
- أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، يليها على الترتيب القيم ، فالمعتقدات .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالـــة (α =0,05) بـــين العـــاملين مـــن ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، لصالح ذوي الخبرات القليلـــة ، فـــي حين لم يثبت وجود فروق جوهرية ، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل مـــن متغيـــري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .
- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجـــة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبـــدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام ، وإلى نظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص .

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة ما يلي :

- وجوب مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤســـسة وأعرافها وقوانينها .
- العناية بتعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، وذلك بالإشادة بالممارسات الأخلاقية التي يقومـــون بهـــا ، وردع الـــسلوك اللاأخلاقي الذي يمكن أن يقوم به البعض منهم ، وذلك بمعاقبة مرتكبيه بما يحول دون تكراره .

- وجوب إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية ، ولا ســيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة .
- ضرورة اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة علــى كل ما يدور فيها من قرارات ونشاطات .

Abstract

The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector .

By

Ibrahim . B . Sh. Al subaihat

Supervised By

Professor. Abdel Bari Ibrahim Durra

This study aimed at surveying the impact of organizational culture on ethical managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector by surveying (7215) employees opinions . A random class sample of (410) persons has been chosen from eleventh organizations working in this field . A questionnaire has been developed for this purpose and was distributed by hand and collected in the same way .

The results were the following :

- There is a significant impact of organizational culture on the ethics of managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector.

- Customs , values , and beliefs contributed significantly to interpreting the ethics of administrative decisions in general , and customs were the best contributor in this matter , followed by values , then by beliefs.

- The existence of substantial difference at the level of significance ($\alpha = 0,05$) between the employees of short experiences (less than five years) and those with long experiences was for the benefit of the employees of short experiences, while the existence of substantial differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) did not appear in the

scale of organizational culture due to the organizational culture of the two variables of study : gender and qualification.

- The existence of substantial difference between employees with short experiences and their counterparts with long experiences was for the benefit of the employees with short experiences in the ethical scale of managerial decisions, that is, employees of short experiences showed their views more positively than their counterparts with long experiences with respect to the ethics of their administrative decisions in their organizations in general , and to their perception of justice in particular.

The recommendations of this study are : :

- There is a need to monitor the general conduct of all employees and adjusting it to be consistent with the values of the organization and its own customs and laws.

- It is suggested that civil aviation organizations stress the concept of morality and ethical conduct among employees in the organization, this could be done better through awareness and guidance, and the strengthening of ethical conduct by paying attention to the moral behavior of individuals, and to deter unethical behavior by punishing the perpetrators.

- The importance of involving employees in making administrative decisions, particularly those decisions that affect them directly should be highlighted .

- Adopting the principle of transparency and clarity, and informing the employees in the organization of what is going on with regard to decisions and activities.